

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001571  
Геталова Сергея Сергеевича

Научный руководитель:  
доцент, к. э. н.  
Власова Т.А.

Рецензент:  
к. э. н., доцент кафедры организации и  
управления ФГБОУ ВО «Белгородский  
государственный аграрный университет  
им. В.Я. Горина»  
Яковенко Н.Ю.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1 Трудовая мотивация: роль как детерминанты трудового поведения персонала организации и систематизация эволюции основных теорий	12
1.2 Характеристика основных систем и методов мотивационного управления персоналом	24
1.3 Принципы и ситуационные особенности формирования конкурентной системы мотивации в организациях строительной отрасли	31
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	39
2.1 Организация и методы исследования	39
2.2 Исследование особенностей функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия	44
2.3 Анализ специфики стимулирования и оценка эффективности действующей системы трудовой мотивации персонала строительной организации	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	72
3.1 Методические подходы к оптимизации управления системой мотивации труда в строительной отрасли	72
3.2 Разработка функционально-мотивационного механизма на основе программы комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли и оценка ее эффективности	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Стремительно изменяющиеся условия ведения хозяйственной деятельности, усиление уровня конкуренции и необходимость развития в условиях инновационно ориентированной экономики актуализируют потребность в разработке, внедрении и использовании адекватных складывающимся условиям систем управления на предприятиях строительной отрасли, в связи с тем, что традиционными способами повышения эффективности производственной деятельности приобрести и удержать конкурентные преимущества представляется маловероятным.

Наиболее значимым фактором экономического развития становится способность организаций мобилизовать и использовать свои внутренние ресурсы с целью повышения результатов деятельности, обеспечения эффективности бизнес-процессов, прироста капитала, воплощенного в знаниях и квалификации сотрудников, повышение корпоративной культуры, поощрение инноваций и организационных улучшений.

В этом аспекте особо важным является поиск и исследование новых методов мотивации стимулирования трудовой деятельности персонала и совершенствование управления им на основе разработки и использования современных технологий и новых методов управления и организации производства. Для современных организаций важно найти новые технологии включенности в инновационную среду, коммерциализацию, информатизацию – сегодня, время освоения новых методов мотивации персонала, которые позволят сделать многие процессы более эффективными и менее затратными. С другой стороны – важно не лишиться квалифицированных кадров, способных поддерживать высокую производительность труда, корпоративную культуру, конкурентоспособность. Поэтому одна из основных задач кадрового менеджмента в нестабильной экономической ситуации – удержание

ключевых сотрудников, реализация эффективной системы мотивации, построенной на принципах сильной организационной культуры и бережливого производства.

Процесс мотивации влияет на поведение персонала и направляет его к нужным для организации действиям. В современных условиях с позиции мотивации трудового поведения, человек выступает в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию рассматривается как особый вид инвестиций. В то время как стоимость большей части ресурсов организации, представленной материальными объектами, со временем снижается, ценность человеческого потенциала при правильном его использовании и воспроизводстве с годами возрастает.

Актуальность темы обусловлена тем, что на современном этапе развития мотивации труда работников, требуют решения и системного анализа следующие проблемы: слабый учет особенностей специфика конкретной деятельности организации, прежде всего – рабочего, при изучении трудового поведения и мотивации персонала. Недостаточное применение принципов теории мотивации руководителями и кадровыми службами на практике, отсутствие интереса к этой проблеме на фоне повсеместного для регионов мотивационного кризиса. Отсутствие комплексного подхода к разработке системы мотивационного менеджмента в организации. Как отмечают эксперты, формирование мотивационного пакета во многом зависит от личных предпочтений и особенностей характера собственника компании.

Таким образом, необходимость разработки новых мотивационных механизмов активизации трудовой деятельности, адаптированных к современным российским условиям хозяйствования и к индивидуальным особенностям конкретной организации и его персонала, обусловили актуальность настоящего исследования.

**Степень научной разработанности темы.** В современной науке управления проблемы мотивации труда персонала занимают одно из ведущих мест. Данная тема наиболее детально представлена в зарубежной научной литературе. Среди авторов, занимающихся проблемами стратегии и управления мотивацией, можно выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Н.Л. Зинера, Р.И. Дафта, П. Друкера, М. Лортера, А.А. Томпсона, Д. Томпсона, А.Дж. Стрикленда и др.

В отечественной науке исследования проблемы управления организацией, и особенно ее персоналом, нашли выражение в работах В.В. Адамчука, М.Д. Аистовой, Т.Ю. Базарова, С.А. Баркова, В.Л. Верховина, О.С. Виханского, Б.Л. Еремина, И.Н. Желобановой, А.В. Игнатъевой, А.Я. Кибанова, Т.А. Комиссаровой, М.М. Максимцова, В.Г. Медынского, Б.З. Мильнера, А.И. Наумова, З.Н. Румянцевой, К.А. Феофанова, В.Е. Хиценко, В.И. Шкатуллы и др.

Эффективность мотивации трудовой деятельности выступает предметом анализа в работах А.Р. Алавердова, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, Н.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, Е. Лобановой, А.И. Наумова, В.Г. Онушкина, В.Б. Протасьева, Н.В. Самоукиной, В.А. Слостенина, М.В. Удальцова, В.В. Травина, Р. Фатхутдинова и др.

Принципы мотивации персонала, развития творческого потенциала сотрудников являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Д.А. Новикова и др.

Отметим, что система мотивации персонала рассматривается как составная часть управленческой системы в целом. Анализ работ названных авторов позволяет сделать вывод о высокой степени разработанности проблемы мотивации труда в общеметодологическом плане. Однако, многие важные аспекты мотивационного механизма повышения эффективности труда персонала предприятий проработаны недостаточно. При этом нестабильность экономической ситуации в регионах России требует постоянного совершенствования инструментов мотивации и удержания

персонала всех категорий. Целенаправленное применение результатов выполненных исследований и накопленного практического опыта в области мотивации предполагает их теоретическое обобщение с учетом специфики труда работников в конкретных сферах строительного производства.

**Объектом исследования** выступает мотивация трудовой деятельности персонала строительной организации как система.

**Предметом исследования** являются механизмы, методы и технологии формирования и управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала строительной организации, содержание и характеристика элементов данной системы.

**Цель исследования** заключается в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по построению эффективной системы мотивации труда персонала организаций строительной отрасли.

Поставленная цель исследования определила постановку **задач исследования:**

- 1) изучить роль трудовой мотивации как детерминанты трудового поведения персонала, эволюцию основных теорий мотивации и основные теоретико-методические подходы к формированию системы мотивации персоналом;
- 2) обосновать выбор и апробировать набор методик и инструментов комплексного эмпирического исследования особенностей системы трудовой мотивации персонала строительной организации и оценки ее эффективности;
- 3) исследовать особенности функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия и эффективности системы мотивации и стимулирования;
- 4) обосновать методологические подходы к оптимизации управления системой мотивации труда в строительной отрасли;

5) разработать функционально-мотивационный механизм на основе программы комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли и обосновать оценку ее эффективности.

**Теоретической основой исследования** явились положения общей экономической теории и теории экономики труда, теории управления и развития организации, существующих концепций мотивации и стимулирования труда, представленных в трудах отечественных и зарубежных исследователей по проблемам управления персоналом.

**Методологическая основа исследования** базируется на принципах системно-деятельностного, сравнительно-исторического, процессного, структурного, диалектического подходов к исследованию системы мотивации и стимулирования труда персонала. В ходе проведения исследования были использованы как ряд общенаучных методов системного анализа и синтеза, так ряд методов ситуационного, экономико-математического, статистического и социологического анализа.

В качестве **информационной основы исследования** использованы труды классиков и современных ученых в области экономики труда и управления персоналом, информация, представленная в сети Internet, публикации ведущих ученых, справочная и учебная литература по исследуемой тематике. Кроме того, в работе использованы результаты проведенного автором исследования и ряд документов базовой организации исследования.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что предложенный набор методик и инструментов комплексного эмпирического исследования системы трудовой мотивации персонала строительной организации и предлагаемые методические подходы к оптимизации управления системой мотивации труда могут быть применены в ходе разработки кадровой политики организаций строительной сферы в области трудовой мотивации и стимулирования. Использование разработанных рекомендаций будет способствовать развитию мотивации труда персонала и

как следствие повышению экономической и социальной эффективности организаций строительной сферы.

**Научная новизна работы** заключается в следующем:

1. Обоснован и апробирован поэтапный методический подход проведения комплексного эмпирического исследования особенностей системы трудовой мотивации персонала строительной организации и оценки ее эффективности;

2. Обоснован методический подход к формированию функционально-мотивационного механизма трудовой деятельности персонала, на основе которого была разработана программа комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Изучение роли трудовой мотивации как детерминанты трудового поведения персонала и проведенный анализ эволюции основных теорий мотивации позволили установить, что стремительный темп развития социально-экономической сферы общества определяет необходимость поиска новых подходов к мотивации персонала, обусловленных процессом постоянного возникновения новых и модификации существующих потребностей. Это в свою очередь требует совершенствования и актуализации существующих подходов к мотивации персонала организации, связанных с удовлетворением широкого спектра потребностей работников.

2. К основным слабым сторонам системы мотивации персонала в строительной организации можно отнести: отсутствие стратегического планирования системы мотивации труда работников; «застывшую» систему неэкономических методов мотивации; низкую степень объективности оценки труда персонала; неэффективное использование ресурсов для развития и контроля системы обучения, повышения квалификации специалистов и персонала рабочих специальностей; практически отсутствие омоложения персонала, отсутствие политики (программа) повышения приверженности к организации; тяжелые условия труда, отсутствие механизмов регулирования



деловой карьеры персонала, недостаточную информированность персонала о положении дел в организации и перспективах ее развития.

3. Управление системой мотивации и стимулирования представляет собой организованный определенным образом и структурированный процесс, в результате которого происходит целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию персонала организации со стороны субъекта управления посредством использования определенных механизмов мотивации. Данный процесс должен быть реализован в соответствии с определенной логической схемой. В ходе разработки системы мотивации и стимулирования труда персонала организации должна учитываться организационная стратегия развития, а в ее основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника.

4. Основой функционально-мотивационного механизма выступает программы комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли важнейшими элементами которой являются комплекс мер по усилению действия факторов - мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов, концепцию системы нематериального стимулирования сотрудников организации, оптимизация системы объективных оценок работы персонала, дифференцированный подход к системе управления деловой карьерой и совершенствование системы обучения персонала.

**Апробация работы.** Материалы и результаты исследования, основные положения и выводы обсуждались в рамках межвузовского конкурса научных работ-эссе «Мейнстримы HR - управления: стратегический подход и системный опыт», г. Белгород, 2018 г.), а также нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Геталов, С.С. Трудовая мотивация: роль как детерминанты трудового поведения персонала и систематизация эволюции основных

концепций [Электронный ресурс] / С.С. Геталов // Форум молодых ученых. – 2018. – № 1. Режим доступа: [http://forum-nauka.ru/domains\\_data/files/17/Getalov%20S.S..pdf](http://forum-nauka.ru/domains_data/files/17/Getalov%20S.S..pdf) (дата обращения 20.01.2018).

2. Геталов, С.С. Методические подходы к оптимизации управления системой мотивации и стимулирования труда в строительной отрасли [Текст] / С.С. Геталов // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 131-134.

**Структура и объем работы.** Выделенная структура и содержание работы соответствуют поставленной цели и задачам исследования. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении определены объект, предмет исследования, сформулирована цель и задачи исследования, указаны положения, выносимые на защиту и новизна работы, а также теоретическая и практическая значимость исследования.

В теоретической части дан развернутый анализ классического и современного состояния проблематики. В рамках проведенного исследования раскрыта роль трудовой мотивации как детерминанты трудового поведения персонала организации и систематизированы эволюции основных теорий мотивации, а также представлена характеристика основных систем и методов мотивационного управления персоналом, раскрыты принципы и ситуационные особенности формирования конкурентной системы мотивации в организациях строительной отрасли.

Вторая глава отражает результаты проведенного комплексного эмпирического исследования, раскрывает особенности функционирования основных подсистем системы управления персоналом базовой организации

исследования в контексте их мотивационного воздействия, а так же специфику стимулирования и оценку эффективности действующей системы трудовой мотивации персонала строительной организации.

В третьей главе представлены методические подходы к оптимизации управления системой мотивации труда в строительной отрасли и разработанный функционально-мотивационный механизм на основе программы комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли с оценкой ее эффективности.

В заключении обобщены результаты исследования, сделаны основные выводы, подведены итоги исследования.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Трудовая мотивация: роль как детерминанты трудового поведения персонала организации и систематизация эволюции основных теорий**

В современных реалиях необходимости наращивания конкурентных преимуществ организации на фоне развития инновационной экономики особо актуальным является получение потенциальной максимальной отдачи от имеющихся в распоряжении организации ресурсов, и в первую очередь от трудовых. В свою очередь эффективность трудовой составляющей ресурсов любой организации преимущественно определяется применяемыми в ней механизмами в части управления мотивацией и стимулированием труда персонала. Отметим, что построение и развитие системы мотивации и стимулирования, при функционировании которой работники организации испытывают полное чувство самодостаточности возможно только в процессе реализации работниками своих внутренних потребностей.

Необходимо понимание того, что в современных условиях гарантом достижения успешных результатов организации является совместная высокоэффективная работа всех участников процесса производства, помимо этого создание оптимальных условий для максимально возможного совмещения ожиданий и интересов организации и персонала является грамотный учет мотивов работников в процессе управления их трудовой деятельностью.

Отметим, что мотивацию в организации принято рассматривать как функцию управления (мотивация рассматривается как процесс побуждения к деятельности); и как сила, побуждающая к действию (в этом понимании мотивация сходна с понятием «мотив»).

В связи с указанным подходом *мотивация как функция управления* представляет собой процесс, посредством использования которого

руководящий состав организации побуждает работников вести себя таким образом, чтобы достичь стратегические цели организации, т.е. именно мотивация «побуждает» сотрудника организации к действию.

Рассматривая *мотивацию как силу*, побуждающую к действию, то есть практически как мотив, можно выделить функции мотивов трудовой деятельности (табл.1.1).

Таблица 1.1

Перечень и содержание функций мотивов трудовой деятельности работников

Функция	Содержание функции
Ориентирующая	преимущественно направлена на выбор сотрудником типа поведения, которое является наиболее приемлемым для него в условиях конкретной ситуации
Смыслообразующая	определяет субъективную значимость типа поведения, выбранного определенным сотрудником
Опосредующая	возникает на пересечении внутренних и внешних мотивов сотрудника, которые непосредственно побуждают его к действию и оказывают влияние на тип поведения
Мобилизующая	способствует мобилизации внутренних резервов и сил сотрудника, необходимых для выполнения поставленных руководством задач
Оправдательная	заложенная в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, принятым и используемым в конкретной организации

Мотивацию можно представить в виде сложнейшего процесса побуждения человека к определенному типу поведения и деятельностной активности, которая зависит от достаточно большого числа внутренних и внешних факторов. Мотивация является результатом постепенного многоуровневого взаимодействия внутреннего мира человека, прежде всего его потребностей и определенных стимулов, которые способны удовлетворить соответствующие потребности, а так же определенных условий, на фоне которых происходит восприятие стимула и появляется активность для его получения.

В этом контексте стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования,

который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование [54, с. 15].

Зарубежные и отечественные авторы дают различные определения понятию «мотивация».

В определении представителей классического подхода (М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури) мотивация - это процесс побуждения, как себя, так и других к активной деятельности в целях достижения личных целей и целей организации.

Отдельные авторы под мотивацией труда понимают целенаправленное стремление работника к удовлетворению потребностей и получению определенных благ посредством осуществления трудовой деятельности.

Ряд авторов определяют мотивацию как сугубо внутренне состояние работника, зависимое от его потребностей и стимулирующее его к достижению поставленных целевых установок.

Ввиду существования многообразия авторских подходов к определению и исследованию мотивации, а так же принадлежности самих авторов к разным областям исследования имеет место довольно широкий разброс в определении самого понятия «мотивация», что становится более очевидным в ходе анализа таблицы 1.2.

Анализ изложенного в таблице материала позволяет сделать вывод о том, что мотивация может рассматриваться как:

- общая совокупность мотивов поведения и деятельности работников;
- комплексная система, состоящая из внутренних и внешних факторов;
- активное побуждение к осуществлению трудовой деятельности;
- процесс осуществления стимулирования определенных действий.

*В данном исследовании под мотивацией нами будет пониматься процесс осознанного выбора работником организации типа поведения с конкретной целью удовлетворения потребностей, который определяется комплексным влиянием внешних и внутренних побудительных факторов, которыми соответственно выступают стимулы и мотивы.*

## Анализ подходов к трактовке понятия «мотивация»

Характеристика определения	Источник определения
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2014. С.761.
Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для организации действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию – как особый вид инвестиций	Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2013. С.6.
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2009. С.115.
Мотивация - совокупность побудительных причин, поводов человеческого поведения, его теоретической и практической деятельности, трудового или иного акта.	Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2001. С. 346.
Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2006. - С. 194-195.
Мотивация - использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты.	Словарь-справочник менеджера. - М.: ИНФРА-М, 1996.-С. 271.
Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2017. –С.11.
Мотивация - совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 2014.-С. 159

Для целей настоящего исследования проведем сопоставление понятий мотивирование и стимулирование, которые различны как в содержательном аспекте, так и по возможным способам воздействия на человека.

*Мотивирование* – понятие более широкое, которое в качестве основного инструмента включает стимулирование.

*Мотивирование* – процесс целенаправленного и долговременного воздействия на человека с целью изменения структуры мотивации, под которыми понимают ценностные ориентации и потребности разного рода, формирование конкретных мотивов и качественное развитие на этой базисной основе трудового потенциала работника.

Стимулирование же представляет собой инструмент действенного управления мотивацией работников через внешнее побуждение к активной деятельности посредством использования ряда благ (стимулов), которые способны удовлетворить разнообразные потребности работника.

Механизм стимулирования может воздействовать на существующую систему мотивов, только усиливая их, но не способен повлиять на ядро структуры мотивации. В связи с этим, следует признать, что стимулирование выступает лишь инструментом осуществления мотивирования.

Ввиду сложности и динамичности, мотивация и стимулирование требуют постоянного внимания и специальных знаний руководства управления. В каждой теории мотивации есть свои сильные и слабые положения, все теории развивались во времени под воздействием внешних условий.

В целях анализа развития подходов к мотивации кратко рассмотрим их историческую периодизацию, представленную в таблице 1.3.

Концепции и теории мотивации трудовой активности имеют исторические закономерности и направления развития. К основополагающим теориям мотивации оправданно следует отнести следующие: теория экономического человека Ф. Тейлора, теория социального человека Э. Мэйо, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теории «Х» и «Y», теория Д. Мак



Грегора, двухфакторная теория потребностей Д. Мак Клеелланда, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная процессуальная теория Л. Портера - Э. Лоулера, теория корпоративной мотивации, концепция антиэкономического человека Ч. Бернарда, концепция (закон результата) П. Лоуренса - Д. Лорша, концепция национальных особенностей Э. Фромма, отечественная концепция формирования и функционирования трудовой мотивации И.Ф. Беляевой и некоторые другие [18, с. 23].

Таблица 1.3

## Историческая эволюция концепций мотивации персонала

Исторический период	Эволюция концепций мотивации персонала	Основополагающие потребности персонала	Виды и формы вознаграждения персонала
Период до 1890 г.	Отсутствие научно обоснованных подходов в части управления мотивацией работников	Материальное вознаграждение (преимущественно в денежной форме)	Простейшие технологии обучения, распределение материального вознаграждения по отдельным отраслям
1890-1920 гг.	Начало функционирования школы «научного менеджмента» (представители: Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.)	Рост уровня оплаты труда, создание безопасных условий труда	Совершенствование условий трудовой деятельности, развитие систем оплаты труда
1920-1950 гг.	Школа «человеческих отношений»(представители : Г. Мюн-стерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. К. Гастев, Н. А. Витке, Л. Выгодский и др.)	Выделение социальных потребностей: уважение и внимание руководителя и коллег, благоприятный климат в коллективе	Усиление роли нематериального стимулирования
1950—1970 гг.	Выделение «Бихевиористической школы» и развитие содержательных, процессуальных мотивационных мотиваций:(представители: А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, К Левин, Л. Портер, Э. Лоулер)	Развитие самодисциплины, возможности проявить инициативу, коллективного участия в принятии управленческих решений	Рассмотрение экономических стимулов в сочетании с социально- и психологическими факторами. Поощрение инициативы, самостоятельности, привязка вознаграждения к конечному результату труда, возможность участия в прибыли

## Окончание таблицы 1.3.

Исторический период	Эволюция концепций мотивации персонала	Основополагающие потребности персонала	Виды и формы вознаграждения персонала
1970—1980 гг.	Выделение ситуационного подхода в управлении (представители: С. Адамаса, Г. Келли, Б. Вайнера, Ф. Хайдер, А. Леонтьев, Б. Ломов)	Появление в развитии и росте, дифференцированном в зависимости от содержания работы	Применение форм группового вознаграждения (материального), участие в управлении организацией, создание благоприятного социально-психологического климата
1980—1990 гг.	Новый подход к управлению, управление качеством, развитие концепции партисипативного управления, теория контроля и теория представительства В. Оучи	Потребность в увеличении информационного доступа, самовыражении, справедливости и осуществлении социальных мер поддержки	Расширения перечня социальных льгот и гарантий, возможность участия в стратегическом управлении, рост качества социальных стандартов.
1980 гг.- наст. время	Развитие концепций социально ответственного менеджмента и экономики знаний	Потребность в разноплановых знаниях, участии в решении особо значимых проблемных ситуаций, самоутверждение, граничащее со свободой действий.	Инновационные подходы к развитию поведения работников и раскрытию их творческого потенциала, усиление роли корпоративной культуры и виртуальной занятости

Представительный ряд отечественных ученых убежден, что в современных условиях развития страны на основе рыночных отношений обращение к передовому опыту развитых западных стран в вопросах теории и практики управления является не только целесообразным, но и весьма необходимым [79, с. 4]. Первоначальные теории мотивации складывались на основе исторического опыта поведения людей и использования достаточно простых стимулов принуждения, материального и морального стимулирования. Более известной и до настоящего времени считается политика «кнута и пряника», которая отличается простотой системой мотивов и стимулов к достижению определенной цели; предпочтительна для

использования в экстремальных условиях, если цель четко обозначена и вряд ли может быть пригодна в ходе выполнения сложных проектов с достаточной продолжительностью и представительным числом участников [35, с. 458-460].

Разработанные теории мотивации раскрывают понимание мотивов трудовой деятельности работника, а также определяют инструментарий эффективного управления данными мотивами. Представим краткий анализ основных теорий мотивации (таблица 1.4).

Таблица 1.4

## Анализ основных теорий мотивации

Название теории	Автор	Суть теории
<i>Содержательные теории мотивации</i>		
Теория иерархии потребностей	А. Маслоу	Иерархия потребностей представлена в виде пирамиды из пяти уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребности в безопасности; 3) потребности в принадлежности; 4) потребности в признании; 5) потребности в самовыражении. Движение по пирамиде возможно исключительно снизу вверх, когда потребности более высокого уровня появляются только после удовлетворения потребностей уровнем ниже.
Теория приобретенных потребностей	Д. Мак Клелланда	Доказывает, что человеку характерны 3 разных вида потребностей: 1) в достижении (успехе), 2) в принадлежности (причастности), 3) во власти. В соответствии с теорией указанные потребности развиваются под воздействием обучения и приобретения жизненного опыта.
Двухфакторная теория мотивации	Ф. Герцберг	Предполагает, что на рабочем месте могут быть факторы, которые вызывают удовлетворение от работы, а так же факторы, которые вызывают неудовлетворенность от работы. Автором выделены гигиенические факторы – условия работы и мотиваторы - достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.
Теория «ERG»	Альдерфер	Выделяет 3 группы основных потребностей: 1) существования; 2) в связях; 3) в росте. Потребности представлены в виде иерархии, но движение по ним, в отличие от теории Маслоу, возможно как сверху вниз, так и снизу вверх.

<i>Процессуальные теории мотивации</i>		
Теория справедливости	С. Адамс	Основная роль в выполнении работы и получении удовлетворения принадлежит степени справедливости (или соответственно несправедливости), которую испытывают работники в конкретной ситуации на своей работе. Работники субъективно соотносят полученное вознаграждение с затраченными усилиями и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Психологическое напряжение возникает тогда, когда человек сталкивается с несправедливостью на основе собственных суждений. При этом его мотивация понижается, и он работает хуже.
Теория ожиданий	В. Врум	Теория основывается на взаимосвязях между усилиями, которые предпринимает человек (работник), его уровнем исполнения трудовых заданий и желательностью ассоциируемых с упорным трудом результатов. Работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений.
Теория Портера-Лоулера	Портер И Лоулер	Построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Модель включает в себя четыре переменные: 1) затраченные усилия; 2) полученные результаты; 3) вознаграждение; 4) степень удовлетворения.
Теория «Х», «У»	Д. Мак Грегор	Работники делятся на два типа: тип Х и тип У. Работниками типа Х нужно руководить методами поощрения и наказания, принуждая их к труду. Для работников типа У важно создавать подходящие условия, в которых будет развиваться их самомотивация.
Теория «Z» (партиципативного управления)	Оучи	Сотрудник организации начинает работать лучше, в случае возможности принятия участия в деятельности и управлении компанией

*Анализ содержательных теорий мотивации позволяет сделать следующие выводы [5, с. 86-89]:*

1. Характерной особенностью всех данных теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать некоторые выводы о механизме мотивации человека. Выделенные в

различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

2. Основное внимание уделяется анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и, в то же время, практически не уделяется внимание анализу самого процесса мотивации.

В этом заключается основной недостаток рассмотренных теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения.

Прикладной характер исследования мотивации демонстрируют *процессуальные теории* мотивации. Основными в этой области являются три: *теория ожидания, теория справедливости и комплексные модели*. Не отрицая достижений содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях, процессуальные теории предлагают качественно новую основу: распределение усилий для достижения различных целей; выбор конкретных адекватных ситуаций видов поведения; поведение работника как функция его восприятия и ожиданий от конкретной ситуации; учет возможных последствий выбранного работником типа поведения.

Отметим, что механистические теории мотивации, предполагающие применение относительно простых систем наказания и поощрения могут использоваться лишь в ограниченных пределах в условиях становления рыночных отношений. Изучение науки управления персоналом с позиции мотивации труда в корне изменяет точку зрения на функцию управления. Это, в первую очередь, ориентация на личные успехи и более полную реализацию в труде, а не на достижение организацией определенных результатов работы;

Основные процессуальные теории мотивации труда нашли применение в прикладных исследованиях в области управления строительного производства. Успешность прикладных исследований в области мотивации трудового поведения персонала зависит от степени адекватности реальных

условий производства используемым теоретическим моделям мотивации трудового поведения.

Отметим, что использование классических теорий мотивации в условиях современной действительности может привести, наоборот, к возникновению демотивации сотрудников различных уровней. Кризис традиционных теорий мотивации обусловил необходимость разработки современных мотивационных концепций, которые учитывают основные положения классических теорий и современные требования функционирования систем общества.

Краткая сравнительная характеристика основных современных теорий мотивации отражена в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Краткая сравнительная характеристика основных современных теорий  
мотивации

Название теории	Автор теории	Характеристика	Практика
Концепция параллельного мотивирования	Л.С. Выготский	Сущность подхода заключается в том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одновременно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения	Практика показывает, что крупнейшие компании предлагают своим сотрудникам возможность удовлетворения высших потребностей, поэтому в кризисный период у них не возникает желания покинуть компанию.
Типологическая концепция В.И. Герчикова	В.И. Герчиков	Мотивация строится на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения. Все трудовые мотивации делятся на два типа: мотивация достижения, мотивация избегания. Автор выделяет пять мотивационных типов работы: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный.	Зная особенности мотивации персонала, можно прогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования к различным типам работников.

## Продолжение таблицы 1.5

<p>Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности»</p>	<p>А.А. Литвинюк</p>	<p>Согласно данной теории все мотивы можно свести к пяти основным группам: приобретения (МА), удовлетворения (МЕ), безопасности (MS), подчинения (MD), энергосбережения (MP). Рассмотренные группы не обособлены друг от друга, а находятся в равноправной взаимосвязи друг с другом определенным образом. Мотивы действуют друг на друга с помощью 3-х видов связей: активационные связи (А-связи), угнетающие связи (У-связи), противоугнетающие связи (П-связи).</p>	<p>Важно придерживаться Следующих принципов при применении этой теории:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разовое применение какого-либо стимула дает разовый результативный эффект;</li> <li>- не может быть создана оптимальная Система стимулирования, так как стимулирование – это постоянно меняющийся процесс;</li> <li>- однонаправленное влияние на все мотивы трудовой деятельности дает нулевой результативный эффект.</li> </ul>
<p>Теория психологического контракта</p>	<p>Эдгар Шейн</p>	<p>В данной теории учитываются разнообразные мотивы человеческого поведения, а также фактор их переменчивости. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами.</p>	<p>Э.Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию.</p>

Таким образом, в данном исследовании под мотивацией нами будет пониматься процесс осознанного выбора работником организации типа поведения с конкретной целью удовлетворения потребностей, который определяется комплексным влиянием внешних и внутренних побудительных факторов, которыми соответственно выступают стимулы и мотивы.

Результаты проведенного исследования показали, что стремительный темп развития социально-экономической сферы общества определяет необходимость поиска новых подходов к мотивации персонала, обусловленных процессом постоянного возникновения новых и модификации существующих потребностей. Это в свою очередь требует совершенствования и актуализации существующих подходов к мотивации персонала организации.

## **2.2 Характеристика основных систем и методов мотивационного управления персоналом**

В современных условиях источники конкурентных преимуществ организаций лежат не только в области материальных и технологических ресурсов, сколько в качестве человеческого капитала, которым они располагают.

Применяемая практика управления персоналом организации состоит из широкого арсенала методов и приемов, а так же технологий управления, последовательность которых вытекает из особенностей деятельности организации.

Обширной можно признать и совокупность методов и приемов мотивации и стимулирования персонала. Использование разнообразных стимулов в целях мотивации людей и предоставляет процесс стимулирования, который приобретает различные формы.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности, так как первый из них направлен на



изменение имеющегося положения, а второй – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. При этом, процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимодополнять и усиливать друг друга, но и противостоять друг другу. Любое изменение стимулирующих трудовую деятельность работника факторов, если оно превратится в самоцель, не обеспечит желаемый результат, если не будет брать в расчет поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать максимально потребностям, интересам и индивидуальным способностям работников организации, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Стимулирование как способ управления трудовым поведением персонала заключается в целенаправленном осуществлении воздействия на тип поведения персонала посредством влияния на условия его существования, используя мотивы, движущие его деятельностью. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора определенных благ, которые способны удовлетворить значимые и актуальные потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения как оплату успешной реализации трудовых функций работника [23, с.306]. Прежде всего, выделяют моральные, организационные и ряд других видов стимулирования, небольшая часть из которых отражена в таблице 1.6.

В таблице раскрыт минимальный перечень стимулирующих систем. Руководство организации может использовать любые из них в отдельности и в комплексе. Форма стимулирования зависит от целей организации, ее возможностей.

Считаем необходимым рассмотреть и существующие методы мотивации эффективного трудового поведения [7, с. 35]:

- 1) административные методы;
- 2) экономические методы;
- 3) социально-психологические методы.

Таблица 1.6

## Перечень часто используемых стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание стимулирования
1.Заработная плата (номинальная)	представлена оплатой труда наемных работников, которая может быть как основной так и дополнительной
2.Заработная плата (реальная)	состоит в обеспечении реальной заработной платы путем: 1) периодического повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения выплат компенсационного характера; 3) индексации уровня заработной платы пропорционально с уровнем инфляцией
3.Бонусы	Единовременные выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4.Участие в прибылях	Выплаты посредством участия в прибылях организации, заключается в установлении доли прибыли, из которой соответственно формируется поощрительный фонд.
5.Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по особым льготным ценам, получение акций на безвозмездной основе
6.Планы дополнительных выплат	Чаще всего связаны с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.
7.Стимулирование свободным временем	Регулирование времени работы посредством предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) возможность работы на условиях гибкого графика работы.
8.Трудовое или организационное стимулирование	Воздействует на поведение работника путем измерения чувств удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в работе, возможность участвовать в управлении, продвигаться по службе.
9.Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение почетных грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. Почетные звания и награды, публичные поощрения.
10.Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение материальных средств на: оплату транспортных расходов; приобретение личного транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
11.Сберегательные фонды	Организация сберфондов для сотрудников предприятия с последующей выплатой процентов не ниже установленного уровня, применение льготных режимов накопления денежных средств.
12.Организация питания и др.	Выделение средств на организацию питания в организации; выплата субсидий на питание сотрудников.

Самым используемым рычагом воздействия субъекта управления на персонал организации выступает система материального стимулирования труда персонала. Материальное стимулирование представляет собой комплекс различных материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом в качестве индивидуального или группового вклада в общий результат деятельности предприятия при осуществлении профессионального труда, творческой или иной деятельности и при условии соблюдения обязательных правил и норм правил поведения [16, с. 515].

В понятие «материальное стимулирование» включаются разнообразные виды денежных выплат, которые могут быть использованы организацией, и все возможные формы материального неденежного стимулирования. В нынешних условиях в нашей стране наиболее распространены следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи (рис. 1.1) [16, с. 515].

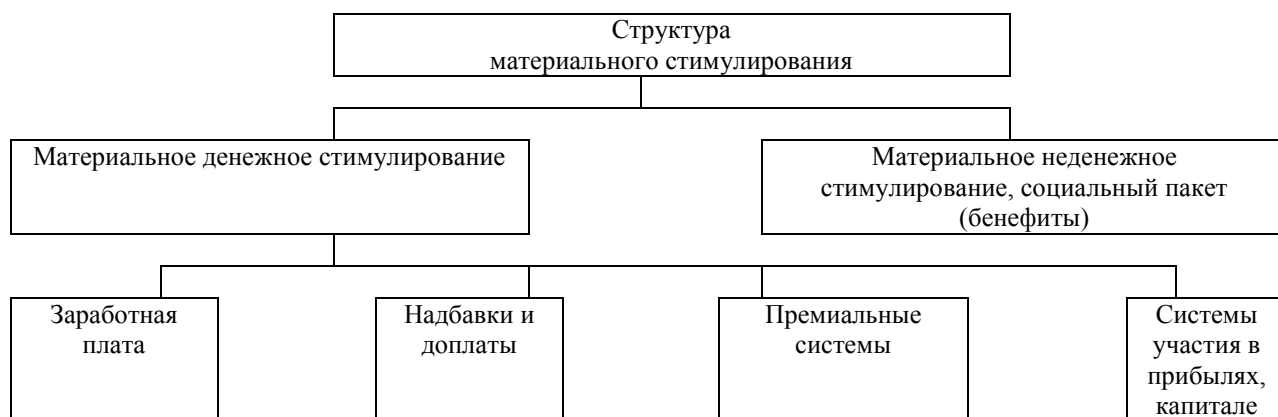


Рис.1.1. Структура материального стимулирования

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов, которые представлены в таблице 1.7 [16, С. 212].

## Материальные неденежные стимулы, применяемые организациями

Группа материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Возможность оплаты сотовой связи полностью или частично Предоставление транспортного средства в распоряжение или оплата возникающих расходов на транспорт Переносной персональный компьютер Оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудника к месту работы и обратно Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация за отдых детей Обязательна медицинская страховка Оказание материальной помощи в определенных обстоятельствах Льготное питание Льготные занятия спортом Ценные подарки на памятные даты
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри организации и за ее пределами	Служебный автомобиль Питание в отдельном зале для высшего руководства Заказ легких закусок, напитков на рабочее место Медицинская страховка по программе дополнительного медицинского страхования (возможно и для членов семьи) Организация и оплата дорогостоящего отдыха Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	Предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение собственного жилья Оплата обучения Предоставление путевки на курорты и в дома отдыха Служебные квартиры или оплата аренды за счет фирмы

В отдельную подгруппу материальных неденежных стимулов принято выделять те из них, для которых характерна отсроченность получения определенного вида материального стимулирования. К ним относятся

различные виды страхования: жизни работников и членов их семей, от несчастных случаев и имущественное страхование, дополнительное медицинское и стоматологическое обслуживание, различные виды оплаты невыходов на работу, сберегательные доходы с привлечением участия организации, оплачиваемые отпуска, программы пенсионного софинансирования [7, с. 37].

А.С. Сорокоумов среди материальных неденежных методов мотивации персонала выделяет поощрение компанией за личностное развитие, обучение и профессиональный рост сотрудников, поездки в другие регионы с целью передачи передового опыта, а также повышение квалификации путем посещения тематических семинаров, инновационных образовательных программ, тренингов, деловых игр, «курсов на рабочем месте», обучение в колледжах, вузах, школах бизнеса (по профилю организации) [45, с. 60].

Для успешной деятельности организации необходимо использовать как методы материального, так и методы нематериального стимулирования, которые представлены на рисунке (рис. 1.2) [16, с. 288].

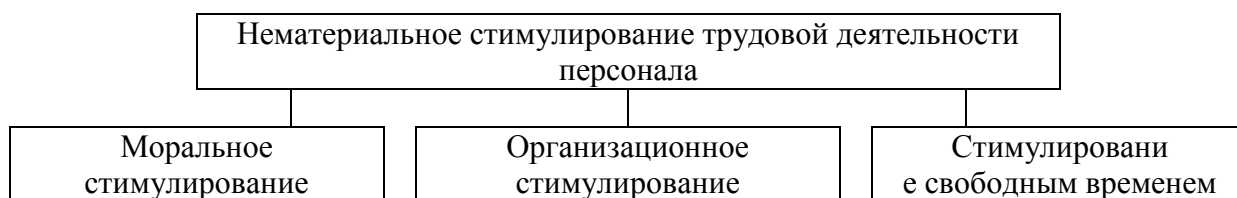


Рис. 1.2. Основные направления нематериального стимулирования

В ряду нематериальных стимулов, которые достаточно активно применяются в практике стимулирования труда персонала распространено официальное признание заслуг, предоставление возможности для творчества, привлечение работников к управлению, изменение статусной роли работника, улучшение условий труда и работы в целом, совершенствование стиля руководства и управления организацией, а также формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации [16, с. 525]. Методы морального стимулирования представлены в таблице 1.8 [16, с. 525].

## Методы морального стимулирования персонала организации

Группа методов морального стимулирования персонала	Методы морального стимулирования персонала организации
Систематическое информирование персонала	Проведение расширенных совещаний и собраний трудового коллектива Презентации наиболее успешных реализованных проектов проведение целенаправленной идеологической работы проведение локальных корпоративных мероприятий разного рода Использование фирменного стиля, форменной одежды и т.п.
Организация корпоративных мероприятий	Проведение профессиональных конкурсов, мастер-классов, различных трудовых соревнований, корпоративных праздников и т.д.
Официальное признание заслуг	Официальное награждение лучших сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными окладами Упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях Доска почета
Регулирование отношений в коллективе	Использование демократического стиля руководством организации Научно обоснованный подход к подбору, обучению и периодической аттестации персонала Комплектование подразделений организаций и организаций трудовых коллективов с учетом фактора психологической совместимости Использование социально-психологических методов, способствующих выработке у членов трудового коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия в команде и т.п.

Целью морального стимулирования является создание благоприятного отношения к работе, коллективу, организации в целом, создание позитивного настроения, формирование положительной мотивации, повышение ценности организации и значимости работы в организации в жизни конкретного работника.

Организационная мотивация предназначена для регулирования поведения работников с помощью влияния на чувства удовлетворенности трудом, которое формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда,

достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и др. [16, с. 300].

В заключении отметим, что в настоящее время может применяться обширное разнообразие методов мотивации трудовой деятельности персонала, при этом в системе мотивации и стимулирования труда материальные и нематериальные методы мотивации должны активно дополнять друг друга и действовать в комплексе. Система мотивации может быть более эффективной в случае, если будет основываться на совокупности норм, закрепляющих методы управления и средства воздействия на персонал с целью усиления его мотивации к активной трудовой деятельности и саморазвитию.

### **2.3 Принципы и ситуационные особенности формирования конкурентной системы мотивации в организациях строительной отрасли**

Современный этап функционирования экономики России характеризуется тем, что организации строительной отрасли работают в условиях растущих требований различных групп потребителей. В связи с этим особо актуальным становится вопрос создания эффективной системы мотивации наемных работников строительной отрасли, рабочих высокой квалификации. В ходе построения и совершенствования системы мотивации следует исходить из разработанных общепризнанных в теории управления и применяемых в условиях рыночной экономики принципов: комплексности; системности; регламентации; специализации; стабильности; целенаправленного творчества [28, с.31].

В работе была рассмотрена мотивация, основанная на материальном стимулировании, и мотивация, основанная на нематериальном стимулировании труда персонала организации. Большинство экспертов признано, что в современных условиях на предприятиях строительной

отрасли явно преобладает мотивация, основанная на материальном стимулировании, поэтому для предприятий указанной сферы именно проблемы материального стимулирования как фактора мотивации работников требуют наиболее углубленного рассмотрения и анализа.

К основополагающему направлению повышения эффективности мотивации, основанной на материальном стимулировании труда персонала, следует отнести совершенствование существующего механизма оплаты труда работников.

В современных условиях рыночной среды предприятия обладают самостоятельностью в решении вопросов материального стимулирования работников. При этом на фоне самостоятельности современных организаций и наличии свободы выбора форм и систем оплаты труда большинство используемых систем основываются на давно существующих формах и преимущественно различаются порядком оплаты и размером применяемых расценок.

Анализ мнений различных исследований в сфере рассматриваемой проблематики показал, что, по их мнению, форма оплаты труда работников строительной сферы должна учитывать связь между заработной платой каждого работника и размером прибыли организации. С учетом этого каждый сотрудник должен быть заинтересован в создании положительного экономического эффекта своей собственной деятельности не только для себя, но и для предприятия в целом.

В процессе организации системы мотивации в организациях строительной отрасли следует учитывать пропорции в оплате труда, относящегося к простому и сложному, а так же между работниками разного уровня квалификации.

В настоящее время на российских предприятиях строительной отрасли, как показывает опыт, к основным проблемам в системе мотивации и стимулирования наемных работников можно отнести:



1) недостаточную гибкость механизма формирования размера оплаты труда работника, его неспособность оперативно реагировать на изменения в эффективности и качестве труда конкретных работников;

2) отсутствие объективной системы оценки индивидуальных трудовых показателей наемных работников или ее игнорирование;

3) отсутствие справедливого уровня оплаты труда руководителей, специалистов и рабочих, наличие необоснованного соотношения в уровне их оплаты труда;

4) резко негативное отношение персонала к уровню оплаты труда и существующей системе ее определения [13, с.45].

Вопрос присутствия объективной составляющей в ходе оценки результатов деятельности работников строительной отрасли связаны опять же с неэффективным механизмом оплаты труда, не позволяющим учесть индивидуальные результаты работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки труда персонала может быть создана путем описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы и на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Именно с использованием гибкого подхода в построении системы оплаты труда, на основе применения обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и возможностью последующего участия работников в прибылях организации и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости произведенной продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к применяемой системе оплаты их труда и непосредственно самому размеру этой оплаты.

Результатом воздействия системы мотивации в организации должно стать повышение эффективности ее деятельности, обеспечить которую можно путем повышения эффективности и качества труда каждого работника организации. При этом руководству организации и кадровой

службы необходимо руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, роста производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от инвестирования в персонал, повышения уровня заинтересованности персонала организации не только в личных успехах, но и в успехах предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Руководство в ходе решения вопроса о создании в организации системы мотивации работников, должен учитывать и такой важный макроэкономический показатель, на который не влияет производительность и качество труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно использование данного макропоказателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период [37].

Любой вид мотивации персонала должен быть целевым и гласным, так как ожидать от персонала существенного улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно в том случае, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Различные виды социальных льгот выступают особой формой участия сотрудников в экономическом результате деятельности строительной организации. Как уже было отмечено выше, в современных условиях успеха организации заключается не только в максимизация прибыли, но и в социальном обеспечении сотрудников, развитии их личности.

В этой связи обоснованно выделить ряд функций, относящихся к сфере предоставления социальных льгот, которые могут добровольно предоставляться предприятием своим работникам;

1) приведение в соответствие целей и потребностей персонала с целями организации;

2) воздействие на формирование особой психологии у персонала, когда сотрудники отождествляют себя со своей организацией;

3) дополнительная социальная защита персонала;

4) создание благоприятного микроклимата в трудовом коллективе организации;

5) создание положительного имиджа о компании у ее персонала и формирование положительного общественного мнения о деятельности организации

Таким образом, система мер по формированию конкурентной системы мотивации в строительной организации должна включать:

1) грамотное применение системы принципов (правил) мотивации;

2) повышение гибкости механизма формирования оплаты труда;

3) периодическое выявление и анализ мотивов персонала организации;

4) применение комплекса как материальных, так и нематериальных форм мотивации;

5) применение системы социальных льгот и долгосрочное стимулирование работников к длительной и эффективной работе в организации.

Считаем необходимым отметить, что человеческий капитал выступает объектом детального научного исследования сравнительно не так давно, но сегодня признано, что в эпоху динамичного развития информационных и инновационных технологий во всех сферах и отраслях, включая и строительную отрасль, интеллектуальный и профессиональный потенциал наемных работников становится главным фактором, который определяет позиции организации на рынке и стоимость бизнеса.

Это требует существенных и своевременных изменений в стратегии и тактике управления персоналом. Практика показывает, что достижение целей развития организации должно основываться на понимании и поддержке абсолютным большинством сотрудников организации, поэтому и нужна соответствующая мотивация [30].

Анализ теории и практики современных систем мотивации позволил выявить такие отличительные черты современных эффективных систем мотивации как гибкость, способность модифицироваться, поиск инновационных решений повышения конкурентоспособности персонала, интеграция мотивации и стимулирования в единую систему менеджмента предприятия.

Основной тенденцией развития комплексных систем мотивации следует выделить инновационно ориентированную мотивационную стратегию. По нашему мнению, структура инновационно ориентированной мотивационной стратегии в обязательном порядке должна основываться на стратегическом подходе к управлению персоналом и продуманной организационной структуре и включать методологическую и методическую основу мотивации, гибкую модель мотивации, способную к изменению под воздействием внутренних и внешних факторов, включая ее инструменты и методы, а так же бизнес-проект повышения конкурентоспособности персонала. Алгоритм создания указанной системы включает определение этапов формирования и реализации указанной мотивационной стратегии.

Укажем на то обстоятельство, что создание системы мотивации и стимулирования требует решения ряда задач, к которым, прежде всего, отнесем:

- 1) анализ структуры персонала;
- 2) формирование группы специалистов с целью разработки общей, групповой и индивидуальной систем мотивации и необходимых способов их реализации;
- 3) выделение для каждой группы сотрудников приемлемых форм материального и нематериального стимулирования;
- 4) определение источников финансирования программ и критериев оценки их эффективности;
- 5) просчет возможных рисков;

б) разработка системы мониторинга за реализацией мотивационных проектов [47].

Таким образом, создание стабильно, образованного, разделяющего корпоративные ценности трудового коллектива, в конечном счете, должно стать мотивационной стратегией управления персоналом в строительных организациях.

Рассмотрение теоретических аспектов мотивации трудовой деятельности персонала позволяет сделать следующие выводы.

1. В современной экономике труда мотивация и стимулирование рассматриваются как тесно взаимосвязанные и взаимозависимые процессы, определяющие характер трудового поведения персонала организации. Достижение организацией поставленных целей обеспечивается использованием действенных инструментов управления трудовым поведением ее персонала. Рассмотрение эволюции мотивационных концепций является свидетельством того, что в процессе исторического развития и смен управленческих парадигм организации вынуждены вести поиск новых подходов к мотивации персонала, что и приводит к появлению новых и модификации базовых потребностей.

2. В настоящее время может применяться обширное разнообразие методов мотивации трудовой деятельности персонала, при этом в системе мотивации и стимулирования труда материальные и нематериальные методы мотивации должны активно дополнять друг друга и действовать в комплексе. Система мотивации может быть более эффективной в случае, если будет основываться на совокупности норм, закрепляющих методы управления и средства воздействия на персонал с целью усиления его мотивации к активной трудовой деятельности и саморазвитию.

3. Основной тенденцией развития комплексных систем мотивации в том числе и в строительной отрасли следует признать инновационно ориентированную мотивационную стратегию. Структура инновационно ориентированной мотивационной стратегии в обязательном порядке должна

основываться на стратегическом подходе к управлению персоналом и продуманной организационной структуре и включать методологическую и методическую основу мотивации, гибкую модель мотивации, способную к изменению под воздействием внутренних и внешних факторов, включая ее инструменты и методы, а так же бизнес-проект повышения конкурентоспособности персонала.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Эмпирическое исследование системы мотивации персонала, в условиях специфика кадрового менеджмента строительной организации, осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по двум основным направлениям:

1) Исследование особенностей функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия;

2) Анализ специфики стимулирования и оценка эффективности действующей системы трудовой мотивации персонала строительной организации.

Объектом эмпирического исследования выступила белгородская строительная организация Общество с ограниченной ответственностью «Сервис Монтаж».

Исследование системы мотивации трудовой деятельности персонала осуществлялось поэтапно, с учетом специфики деятельности предприятий строительной отрасли. Всем категориям персонала предлагались следующие диагностические методики, ранжированные согласно алгоритму проведения социологического исследования:

- 1) методика «Диагностика мотивационного потенциала» [37, с. 98];
- 2) методика «Изучения структуры мотивации труда» (Приложение 1);
- 3) тестирование «Социально-психологический климат в коллективе» (Приложение 2);

- 4) анкетный опрос «Анализ эффективности формирования должностей и оценка мотивационного потенциала» (респондентами выступили разные категории персонала, общая выборка – 36 человек) (Приложение 3);
- 5) экспертный опрос заместителя директора по кадрам и общим вопросам (Приложение 4).

Анализ состояния системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» необходимо, на первом этапе исследования, проводить в разрезе следующих основных групп показателей, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Показатели оценки элементов системы мотивации труда

Группа показателей 1	Показатели 2
1. Связь со стратегией организации	1.1.Наличие стратегии, целей и политики по управлению персоналом, ее связь со стратегией организации 1.2.Наличие стратегии, целей и политики в области мотивации и стимулирования, ее связь со стратегией по управлению персоналом 1.3. Наличие формализованной и регламентированной системы мотивации и стимулирования, пакета утвержденных нормативных документов
2. Состояние системы оплаты труда	2.1.Регламентированные и утвержденные принципы и механизмы формирования системы окладов (тарифной системы) 2.2.Регламентированные и утвержденные принципы и процедура назначения и изменения должности, окладов 2.3. Наличие связи оплаты труда с результатами оценки сотрудников 2.4. Наличие и качественное состояние системы надбавок и льгот
3. Состояния премиальной системы	3.1. Механизм формирования фонда премирования 3.2. Наличие четкой и ясной для сотрудников система оценки результатов труда, служащей базой для начисления переменной части заработной платы 3.3. Необходимое разнообразие видов премирования
4. Состояние системы льгот и компенсаций (социального пакета)	3.4.Дифференциация премирования по категориям, структура премирования по видам премий и частоте выплат 4.1. Степень дифференциации действующих льгот и компенсаций по категориям персонала 4.2. Степень дифференциации системы дополнительных льгот в зависимости от целей. 4.3. Разнообразие социального пакета. 4.4. Наличие формализованных правил распределения дополнительного вознаграждения между конкретными сотрудниками и доведения до них принципов такого распределения.



*Первый «полевой» этап исследования (сентябрь – октябрь 2016 г.).*

Изучение организационных и социально-экономических показателей, краткий анализ системы управления персоналом и основных кадровых процессов, которые, на наш взгляд, влияют на развитие системы мотивации и стимулирования персонала, а также критический анализ нормативно-правовой регламентации системы мотивации персонала в исследуемой строительной организации. Основной метод исследования – анализ документов. В рамках исследования были проанализированы Устав организации, Положения о Мотивации и премировании персонала и другие документы, описывающие основные кадровые процессы. Цель данного этапа – анализ существующих локальных регламентов, влияющих на систему управления мотивацией труда персонала.

*Второй этап исследования (февраль 2017 г.).*

Анализ структура мотивации труда персонала. Основной метод исследования – *методика изучения структуры мотивации труда*. В основу методики положена классификация мотивов трудовой деятельности. Методика валидна (имеется связь результатов тестирования с реально наблюдаемыми показателями трудового поведения).

Оцениваются следующие базовые мотивационные элементы:

- 1) Материальные.
- 2) Безопасность.
- 3) Определенность будущего.
- 4) Интерес к работе.
- 5) Аффилиация.
- 6) Признание коллег.
- 7) Достижение и самоуважение.
- 8) Самоактуализация.
- 9) Независимость.

*Третий этап исследования (март-апрель 2017).*

Анализ эффективности формирования должностей и оценка мотивационного потенциала. Основной метод исследования – анкетирование. Цель – выявить взаимосвязь должности сотрудника и степень его мотивации.

Респондентам предлагается ответить на 15 утверждений. По каждому утверждению необходимо ответить на тот ответ, который наиболее соответствует согласию или несогласию с данным утверждением. Используется семибальная шкала: 1 – ник коей мере не согласен; 2 – не согласен; 3 – не согласен в некоторой степени; 4 – не знаю; 5 – согласен в некоторой степени; 6 – согласен; 7 – согласен в значительной степени (Приложение 3).

Методика позволяет анализировать пять характеристик («измерений») должностных обязанностей:

1. Разнообразие работы
2. Идентификация себя с результатом работы
3. Значимость работы
4. Автономность
5. Обратная связь по результатам

Результаты по суммированию данных необходимо сгруппировать по пяти характеристикам: Разнообразие работы - вопросы 1, 6, 11; Идентификация себя с результатом работы - вопросы 2, 7, 12; Значимость работы - вопросы 3, 8, 13; Автономность - вопросы 4, 9, 14; Обратная связь по результатам - вопросы 5, 10, 15.

Результаты анкетирования вносятся в таблицу и подсчитывается средний балл. По результатам исследования можно изменить структуру должностных обязанностей и задач у конкретного сотрудника с целью устранения (коррекции) выявленных демотиваторов и проблем.

Следующее направление исследования – экспертное интервьюирование руководителей и специалистов как основных инициаторов поддержания мероприятий по управлению мотивации и стимулирования персонала с

целью исследования существующих методов нематериального стимулирования и нетрадиционных методов мотивации.

*Четвертый этап исследования (сентябрь-октябрь 2017 г.).*

Анализ структуры социально-психологического климата трудовой деятельности как индикатора и ресурса укрепления мотивации персонала. Второе направление исследования – оценка показателей и возможных результатов взаимовлияния социально-психологического климата и системы использования социальных механизмов для укрепления системы мотивации всех категорий персонала. Основные методы исследования на данном этапе – анкетный и экспертный опросы.

В подтверждение объективности полученных результатов, на завершающем этапе исследования, проведен SWOT-анализ, необходимый для наиболее четкого и наглядного определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, связанных с управлением мотивацией персонала и ее влиянием на механизмы укрепления развития и использования персонала в организации строительной отрасли.

*Обоснование выборочной совокупности респондентов.*

Среднесписочная численность персонала на начало 2017 г. ООО «Сервис Монтаж» 118 сотрудников, следовательно, общая генеральная совокупность респондентов для исследования составила 118 человек.

При проведении всех видов анкетирования и тестирования, которые предполагали опрос всех категорий персонала ООО «Сервис Монтаж», количество выборки определялось исходя из того, что согласно основным правилам и критериям проведения социологического исследования на базе предприятий, с количеством персонала около 100 человек (но не более 150), расчет объема оптимальной выборки производится исходя из минимальной допустимой ошибки выборки (2 – 5%).

Определение количества выборки проводилось по следующей формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где  $N$  – численность совокупности;

$e$  – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

$z$  – Z-оценка, показывающая меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины.

Таким образом, максимальный объем выборки респондентов на базе ООО «Сервис Монтаж» составил 109 человек (минимальный объем выборки – 72 человека).

Респондентами для экспертного интервьюирования и экспертных опросов, с целью определения состояния актуальных методов управления системой мотивации и стимулирования; экспертной оценки демотиваторов на всех уровнях управления, выступили руководители высшего и среднего звена ( $N = 8$ ) и специалисты ( $N = 14$ ).

Таким образом, нами предложено обоснование методического инструментария исследования системы мотивации трудовой деятельности персонала всех категорий и на всех уровнях управления, с учетом специфики развития организаций строительной отрасли. Разработаны алгоритм и этапы организации эмпирического исследования с оптимальной репрезентативной выборкой, что позволит выявить общие проблемы, в разрезе всех категорий персонала, которые актуальные для ООО «Сервис Монтаж» и требуют оперативного решения.

## **2.2 Исследование особенностей функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия**

На данном этапе исследования считаем целесообразным дать общую характеристику базовой организации исследования, которой выступило Общество с ограниченной ответственностью «Сервис Монтаж», изучить

особенности функционирования основных подсистем системы управления персоналом базовой организации в контексте их мотивационного воздействия.

Общество с ограниченной ответственностью «Сервис Монтаж» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации на основании решения учредителя от 21.11.2012 г. (Регистратор – Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду). Деятельность строительной организации «Сервис Монтаж» определяется и регулируется о положениями Устава общества, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ и рядом других законодательных и подзаконных актов, принятым в строительной сфере.

Юридический адрес ООО «Сервис Монтаж» и место хранения учредительных и финансовых документов: Российская Федерация, 308023, г. Белгород, пр. Промышленный, д.3.

ООО «Сервис Монтаж» имеет обособленное имущество, самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, правомочно от своего имени осуществлять сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество располагает фирменным знаком, бланками, штампами, круглой печатью со своим фирменным наименованием на русском языке. Уставный капитал ООО «Сервис Монтаж» составляет 10000 рублей и представляет одну долю, закрепленную за единственным участником.

Прибыль, получаемая ООО «Сервис Монтаж» как результат его деятельности, является налогооблагаемой на основании действующего законодательства, и после уплаты налогов, других обязательных платежей, процентов за кредит, штрафов и санкций, может быть использована для создания фондов, в пользу Участника.

ООО «Сервис Монтаж» осуществляет следующие *виды деятельности* (согласно Уставу общества):

- 1) деятельность по строительству жилых и нежилых зданий (основной вид деятельности);
- 2) деятельность по строительству автомобильных дорог и автомагистралей;
- 3) деятельность по строительству прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;
- 4) работы по подготовке строительной площадки;
- 5) деятельность по производству земляных работ;
- 6) деятельность по производству электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ;
- 7) деятельность по производству электромонтажных работ;
- 8) деятельность по производству санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- 9) деятельность по производству о прочих строительно-монтажных работ;
- 10) другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

К высшему органу управления общества относится общее собрание учредителей. Высшим исполнительным органом выступает генеральный директор. Организационную структуру ООО «Сервис Монтаж» можно считать линейно-функциональной, во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках управление данным подразделением (рис. 2.1).

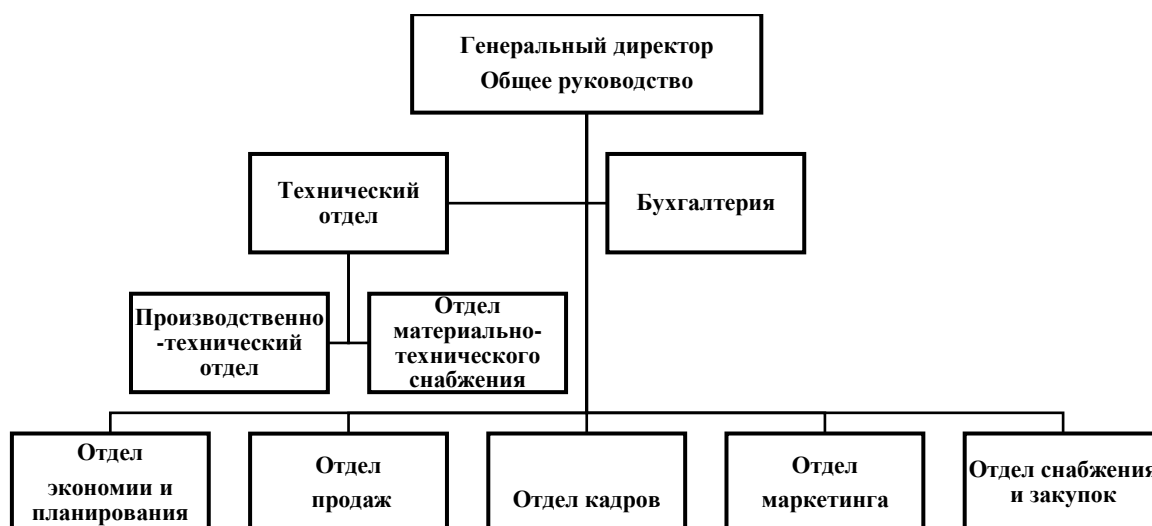


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Сервис Монтаж»

Генеральный директор осуществляет функции по руководству всеми видами деятельности предприятия, занимается организацией работы и эффективного взаимодействия персонала организации, отдельных структурных отделов и их руководителей. Так же занимается организацией производственно-хозяйственной деятельности общества, нацеленной на достижение высоких технико-экономических показателей, повышения технического уровня и качества продукции, рационального и экономного расходования всех видов ресурсов. Непосредственно директору подчиняются: все специалисты общего руководства, главный бухгалтер, руководители отделов и заведующие участками. Директор согласно штатному расписанию числится в структурном подразделении «Общее руководство».

Основные показатели эффективности деятельности ООО «Сервис Монтаж» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.2.

Анализ финансовых показателей деятельности общества позволяет сделать вывод о тенденции повышения размера выручки от реализации услуг и товаров общества, но при этом общая себестоимость продаж в изучаемом периоде так же имеет тенденцию к росту на фоне резкого снижения управленческих расходов.

Таблица 2.2

## Основные показатели экономической деятельности ООО «Сервис Монтаж»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Размер выручки от реализации услуг и товаров общества, тыс. руб.	166061	259778	247308	81247	48,9
Общая себестоимость продаж, тыс. руб.	56719	259332	246688	189969	334,9
Размер валовой прибыли, тыс. руб.	109342	446	620	-108722	-99,4
Размер коммерческих расходов, тыс. руб.	2813	0	0	-2813	×
Размер управленческих расходов, тыс. руб.	106249	0	0	-106249	×
Размер прибыли от продаж, тыс. руб.	280	446	620	340	221,4
Размер чистой прибыли, млн. руб.	89	234	386	297	433,7
Уровень рентабельности продаж, %	0,49	0,17	0,25	снижение на 0,24 п.п.	×
Уровень рентабельности деятельности общества, %	0,16	0,09	0,16	0	×

В целом же размер прибыли от продаж в изучаемом периоде увеличился в 2, 2 раза и составил в 2017 г. 620 тыс. руб. На протяжении исследуемого периода деятельность общества является рентабельной, но при этом уровень рентабельности невысок и составляет в 2016 г. 0,16%.

На эффективность деятельности общества оказывает влияние и то обстоятельство, что уровень конкуренция на рынке строительных услуг Белгородской области достаточно высок по причине открытия новых предприятий с аналогичными видами оказываемых услуг, ориентированных на сотрудничество с крупными строительными объектами. Помимо этого, в Белгородской области, с одной стороны, повысился спрос на строительные услуги, которые отвечают современным требованиям экологичности и качества, с другой стороны, понизился спрос на монолитное строительство, как следствие, это требует от ООО «Сервис Монтаж» своевременного



перехода на новые технологии и расширения ассортимента услуг с сохранением оптимального уровня цен на оказываемые услуги.

В целом же экономические показатели деятельности общества можно признать стабильными, уровень социальной ответственности общества достаточно высок, цели, а так же оперативные задачи принимаются и реализуются в оптимально выстроенной организационной структуре при участии всех звеньев управления ООО «Сервис Монтаж».

Управление персоналом ООО «Сервис Монтаж» представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава и специалистов, включающую разработку концепции кадровой политики, основополагающих принципов и методов управления персоналом общества, обеспечивающую интенсификацию и эффективность трудовой деятельности персонала и высокий уровень конкуренции общества.

Персонал, работающий в организации, является его главной ценностью, поэтому, многосторонний анализ кадровых показателей выступает залогом определения скрытых производственных ресурсов.

Основные функции по кадровой работе в обществе осуществляет специалист отдела кадров – инспектор отдела кадров. Заместитель директора общества по кадрам и общим вопросам совмещает свои непосредственные управленческие функции с функциями внутреннего консультанта общества по управлению человеческими ресурсами. Отдел кадров находится в подчинении исполнительного директора общества (рис.2.2).



Рис.2.2. Организационная структура управления отдела кадров

Функциональные обязанности, права, а так же ответственность отдела кадров установлены в Положении о работе отдела кадров и, конкретно, в должностной инструкции инспектора отдела кадров.

Использование персонала в ООО «Сервис Монтаж» регламентируется: Уставом общества, рядом должностных инструкций, действующими положением о службе персонала и положениями отдельных подразделений, трудовыми договорами и договорами о материальной ответственности.

Основными задачами кадрового отдела общества является: построение комплексной системы работы с персоналом, ориентированной на решение ключевых задач ООО «Сервис Монтаж», реализация мероприятий подбора, перемещения, увольнения, обучения, развития персонала, соблюдение режима труда, формирование управленческой отчетности, связанной с функционированием системы управления персоналом, и естественно, одним из важнейших направлений работы выступает мотивация и стимулирование труда персонала общества. Система мотивации и стимулирования в обществе направлена на закрепление квалифицированных специалистов, мотивацию и стимулирование работников на осуществление высокоэффективной трудовой деятельности и непрерывное повышение профессиональной квалификации.

Использование сотрудников в ООО «Сервис Монтаж» основывается на осуществлении комплекса организационно-управленческих и технологических мероприятий, дающих возможность осуществлять производственный процесс, эффективно используя как производственное оборудование так и трудовой потенциал персонал общества.

Важнейшей задачей кадровой и организационной работы в ООО «Сервис Монтаж» выступает поддержание высокого уровня квалификации сотрудников, обеспеченность общества молодыми специалистами, отличающимися компетентностью, мобильностью, ориентированностью на участие в различных проектах.

В целом отметим, что большая нагрузка и ответственность по управлению человеческими ресурсами в обществе возложена на заместителя

исполнительного директора по кадрам и общим вопросам, вследствие чего выступает высокий уровень централизации, наличие закрытой системы делегирования полномочий, а так же дублирование функций управления. Это позволяет сделать вывод о том, что основные проблемы организации работы с персоналом и реализации кадровой политики обусловлены не низким уровнем качества работы кадрового отдела и отдельных руководителей, а отсутствием разработанной, с учетом специфических особенностей деятельности общества стратегии развития управления человеческим ресурсами.

Считаем необходимым в рамках данного исследования представить оценку кадрового потенциала общества, для этого проведем анализ динамики численного состава организации и анализ структуры персонала по ряду особо важных критериев (по половому признаку, возрасту, категориям, уровню образования).

Результаты анализа среднесписочного состава персонала и его структуры в ООО «Сервис Монтаж» за 2015-2017 гг. представлен в таблице (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализа динамики среднесписочного состава персонала и его структуры в  
ООО «Сервис Монтаж»

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.			Структура кадров, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Руководители	7	7	9	6,3	6,1	7,6	2
Специалисты	20	22	25	17,9	19,3	21,2	5
Рабочие	84	84	84	75,0	73,7	71,2	0
Служащие	1	1	0	0,9	0,9	0,0	-1
Всего	112	114	118	6,3	6,1	7,6	2

Данные таблицы свидетельствуют о росте численности персонала организации, при этом данный рост обеспечен приростом численности специалистов. В целом же численность организации в 2017 г. составила 118 чел. Положительная динамика численности персонала организации свидетельствует о благоприятной кадровой политике в организации.

Наибольший удельный вес в структуре отводится на категорию рабочих кадров, что является нормальным для профиля изучаемой строительной организации – в 2017г. данный показатель составил – 71,2%. На протяжении изучаемого периода увеличивался удельный вес специалистов, в итоге в 2017г. их доля в структуре составила 21,2%. Данное изменение определено структурной перестройкой организации и введением дополнительных руководящих должностей в состав штатного расписания.

Представим анализ кадрового состава организации по основным признакам его классификации в таблице 2.4.

Представленные в таблице данные свидетельствуют о том, что число мужчин существенно превышает число женщин, при этом в динамике наблюдается увеличение работающих как женского, так и мужского пола. Так, число мужчин увеличилось с 2015 по 2017 год на 6 человек, а число женщин – на 2 человека. В изучаемой строительной организации структура персонала по гендерному признаку соответствует специфике профиля организации и особенностям трудовой деятельности, связанной с выполнением тяжелого физического труда.

Анализ распределения персонала по возрасту показал, что в организации преимущественно работают работники в возрасте от 35 до 45 лет, их доля в структуре составляет в изучаемом периоде более 40%.

Анализ данных таблицы так же показал, что большинство сотрудников организации имеют средне-профессиональное образование, их удельный вес в среднем за изучаемый период составил 50%. Отметим, что за исследуемый период 4 сотрудника получили диплом о высшем образовании, и как следствие, переместились в другую группу. Вследствие получения

отдельными работниками средне-профессионального образования, снизился удельный вес работников с неполным средним образованием.

Таблица 2.4

Анализа динамики и структуры кадрового состава ООО «Сервис Монтаж» по основным признакам его классификации

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Структура персонала, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015г.	2016 г.	2017 г.	
<b>Распределение персонала по гендерному признаку</b>							
Мужчины	102	102	106	91,1	89,5	89,8	4
Женщины	10	12	12	8,9	10,5	10,2	2
<b>Распределение персонала по возрасту</b>							
До 25 лет	5	6	6	4,5	5,3	5,1	1
25-35 лет	25	26	30	22,3	22,8	25,4	5
35-45 лет	44	48	48	39,3	42,1	40,7	4
45-55 лет	29	30	31	25,9	26,3	26,3	2
Более 55	9	4	3	8,0	3,5	2,5	-6
<b>Распределение персонала по уровню образования</b>							
Неполное среднее	8	9	9	7,1	7,9	7,6	1
Среднее	17	18	18	15,2	15,8	15,3	1
Средне-профессиональное	56	56	59	50,0	49,1	50,0	3
Высшее	31	31	32	27,7	27,2	27,1	1
<b>Распределение персонала по стажу работы</b>							
До 5 лет	8	7	6	7,1	6,1	5,1	-2
5-10 лет	36	37	39	32,1	32,5	33,1	3
10-15 лет	36	34	35	32,1	29,8	29,7	-1
Более 15 лет	32	36	38	28,6	31,6	32,2	6
ИТОГО	112	114	118	100,0	100,0	100,0	6

В целом, можно констатировать, что в ООО «Сервис Монтаж» ведется работа, направленная на повышение квалификации персонала, однако – данный процесс нельзя признать системным и планомерным, особенность так же заключается в том, что наблюдается вовлеченность сотрудников только в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка, т.е., подготовка новых рабочих и получение высшего образования (или обучение вторым профессиям за счет обучаемого).

Самой большой стажевой группой можно считать, персонал, работающий в организации более 15 лет: в 2015 г. число работающих в указанной группе составило 35 человек, а в 2017 г. – 38 человек. Наименьшее количество работников можно отнести к стажевой группе, в которую входят работающие на предприятии до 5 лет. Таким образом, в организации созданы условия для закрепления сотрудников на рабочем месте, однако негативной тенденцией можно считать низкий приток молодых специалистов.

Эффективность системы мотивации и стимулирования прямым образом может отражаться на показателях движения персонала организации, которое включает ряд случаев внутреннего и внешнего движения рабочей силы. В целях оценки интенсивности движения кадров представим следующие показатели (табл.2.5).

Таблица 2.5

## Анализ динамики движения персонала ООО «Сервис Монтаж»

Показатель	Значение показателя			Абсолютное цепное изменение)		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Прием персонала, чел	5	3	4	+1	-2	+1
Увольнение персонала, чел	4	1	-	+3	-3	0

Динамика числа увольнений отражает, что наибольшее количество уволенных наблюдалось в 2015 году (4 человека), в 2017 уволенных не было. Прием персонала в исследуемой организации можно признать стабильным на фоне тенденции снижения увольнений, что является положительным результатом. Представим причины увольнений сотрудников ООО «Сервис Монтаж» за изучаемый период (табл. 2.6).

Представленные данные свидетельствуют о том, что большинство сотрудников увольняется ввиду истечения срока трудового договора. Для анализа движения персонала ООО «Сервис Монтаж» нами был рассчитан ряд показателей (табл. 2.7).

Таблица 2.6

## Причины увольнений персонала ООО «Сервис Монтаж»

Основание для увольнения	Количество уволившихся, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Личное заявление	1	1	-
Истечение срока временной работы	1	-	-
Сокращение штатов	-	-	-
Прогул	-	-	-
Появление в состоянии опьянения	-	-	-
Истечение срока трудового договора	3	-	-
Итого	4	1	-

Таблица 2.7

## Коэффициенты движения работников ООО «Сервис Монтаж»

Показатель	Величина показателя		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Внешнее движение, чел	9	4	4
Внутреннее движение чел.	8	23	8
Среднесписочная численность, чел	112	114	118
Коэффициент интенсивности внутреннего движения, %	0,07	0,2	0,06
Коэффициент интенсивности внешнего движения, %	0,08	0,04	0,03
Коэффициент выбытия кадров	0,03	0,008	0
Коэффициент текучести	0,008	0,008	0
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,02	0,03

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что в организации наблюдается низкий уровень текучести кадров, его значение не достигает 1% от средней списочной численности персонала. Коэффициент оборота по приему варьирует до 3-4% в 2016 и 2017 гг. Коэффициент выбытия кадров показывает уровень увольнений по отношению к среднесписочной численности всех работников предприятия. Показатели внутреннего движения кадров в организации превышают внешние, так, в 2016 г. коэффициент интенсивности внутреннего движения был самый высокий (0,2), что в 5 раз превышает показатель интенсивности внутреннего движения за эти годы.

Изучение показателей движения работников, позволяет сделать вывод, что низкие значения показателей движения кадров в организации свидетельствуют о постановке целей и задач реализации кадровой политики в целом и косвенно отражают влияние подсистемы мотивации и стимулирования труда персонала исследуемой организации.

Внутреннее движение кадров отражает повышение, перемещение и понижение в должности. Повышение в должности персонала ООО «Сервис Монтаж» осуществляется на основании трудового законодательства и осуществляется по взаимному соглашению сторон. Случаи понижения встречаются в организации крайне редко и могут возникнуть по причине производственной необходимости на основе изменений в штатном расписании.

Для целостной характеристики представим анализ изменения коэффициента внутренней мобильности. Анализ интенсивности внутреннего движения персонала ООО «Сервис Монтаж» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Показатели внутреннего движения персонала ООО «Сервис Монтаж»

Вид движения персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Временный перевод, чел	3	16	5
Изменение штатного расписания и вакансии, чел	4	4	5
Постоянный перевод, чел	5	7	3
Горизонтальный перевод	5	7	3
<i>Вертикальный перевод</i>	-	-	-
Коэффициент внутренней мобильности	0,04	0,06	0,02

Анализ данных таблицы показывает, что в организации преобладают переводы, носящие временный характер, необходимые по причине отпуска или болезни основного работника. Высокая внутрифирменная мобильность была в 20156 г., когда 7 сотрудников организации перешли на новые должности в пределах своего структурного отдела (горизонтальный перевод).



Отметим, что в ООО «Сервис Монтаж» управление персоналом представлено трехуровневым управлением, а конкретно:

1. высший уровень представлен генеральным директором и его заместителями.
2. средний уровень представлен руководителями структурных подразделений и отделов.
3. низший уровень представлен руководителями, осуществляющими оперативное управление: прорабами, мастерами, начальниками смен, руководителями групп.

Все уровни ориентированы на решение проблем рядовых сотрудников. Применяемые правила и методы работы с персоналом нацелены на рост, продвижение и трудовую отдачу сотрудников. Кадровая политика общества включает в себя работу над такими важными направлениями управления персоналом, как:

*Планирование персонала.* Прогнозирование потребности в персонале основывается на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно – технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Задачей прогнозирования персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

*Организация найма, отбора, адаптации персонала.* Процедура подбора персонала описана в положении по подбору, адаптации, приему на работу и кадровому учету сотрудников.

*Кадровый учет.* Трудности формирования внешнего кадрового резерва заключаются в подборе только квалифицированных рабочих или же редких специалистов. В иных случаях резерв быстро «устаревает», а кандидаты растут и меняют сферу деятельности. Касательно внутреннего кадрового резерва кадровая политика такова, что организация предпочитает не брать руководителей со стороны, а растит свои кадры. Решающую роль при подборе и отборе кадров на руководящие должности играет формирование и

использование внутреннего кадрового резерва. Кадровый учет ведется в соответствии с Трудовым кодексом, другими нормативными правовыми актами.

Несмотря на то, что работники имеют реальные возможности для продвижения по службе, должностей, на которые они могут претендовать гораздо меньше, чем самих претендентов. В организации не разработана политика удержания персонала, повышения приверженности к организации.

Таким образом, главная цель отдела кадров исследуемой организации – формирование, развитие и профессиональное совершенствование кадрового потенциала. В течение 2017 года отделом кадров были разработаны следующие направления работы с кадрами: использование комплекса тестов при приеме на работу, в том числе электронное тестирование; вводное обучение (после приема на работу).

Данные мероприятия нуждаются в оптимизации с целью определения стратегических планов для управления персоналом и предотвращения возможных рисков.

На основе анализа кадровых показателей сделаем следующие выводы.

Стабильный кадровый состав, с одной стороны, свидетельствует о том, что организация развивается поступательно, эффективно; удовлетворенность персонала, в том числе, поддерживающими и мотивирующими факторами, видимо, выше и значимее, чем желание поиска новых видов деятельности; с другой стороны – 30% - это персонал от 45 лет – до более 55 лет – сотрудники готовы ценить стабильность и хорошие условия труда, без риска быть уволенными без объяснения причины. 40% - сотрудники от 25 лет и до 40 лет, в основном, со средне-профессиональным образованием – категория персонала, стремящаяся работать в организации, которая даст им возможность обучения, профессионального развития, проявления инициативы. Как следствие для компании – угроза постоянного поиска такими сотрудниками «лучшего места работы».

Средний возраст сотрудников, работающих на предприятии, составляет 35-45 лет (40%). Труд данной возрастной группы является самым эффективным. Как правило, это люди, которые имеют уже достаточный практический опыт работы, и лучшее знание специфики трудовой деятельности. Следовательно, нужно использовать данный персонал как внутренний консультационный ресурс и привлекать в процессы принятия решений, в том числе в области мотивации и стимулирования труда.

Явное преобладание мужчин в структуре персонала. Данное соотношение объясняется спецификой деятельности предприятия. Структура персонала по категориям также является оптимальной для строительной организации, т.к. категория «рабочие» занимает в ней около 71,2 %.

Наряду с положительными моментами, в управленческой деятельности предприятия имеется и ряд следующих существенных *недостатков*:

1) достаточно низкий уровень образования. Высшее образование имеют 25 % работников предприятия. Следовательно, работниками затрачивается значительно больше времени для освоения новых видов работ, и они медленнее переходят к выполнению новых технологий, операций, услуг. В связи с этим руководству предприятия необходимо больше уделять внимания обучению, повышению уровня квалификации и профессиональному развитию работников предприятия.

2) Практически полное отсутствие омоложения персонала. Достаточно большую долю в ООО «Сервис Монтаж» представляют лица предпенсионного возраста.

3) Несовершенство привлечения и набора молодых специалистов и квалифицированных рабочих в организацию. Проблема влияния субъективного фактора «знакомства», и неэффективная организация системы ротации.

Требуют более пристального внимания со стороны руководства следующие направления деятельности в области управления персоналом: развитие стратегии удержания персонала; анализ проблемы обесценивания

рабочих кадров по целому ряду причин; анализ деловых качеств специалистов с целью создания кадрового резерва на выдвижение, на замещение вакантных должностей; необходимость повышения уровня подготовки персонала основного производства; учет повышения квалификации работниками; организация контроля за планированием человеческих ресурсов. Планирование и реализация указанных направлений работы с персоналом потенциально является основой обеспечения эффективного функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия на персонал ООО «Сервис Монтаж».

### **2.3 Анализ специфики стимулирования и оценка эффективности действующей системы трудовой мотивации персонала строительной организации**

Актуальность настоящего исследования подсистемы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Сервис Монтаж» заключается в том, что в целях эффективного функционирования системы внутрифирменного управления, отличающейся достаточно большим числом внутрипроизводственных связей, технических операций, сложным физическим трудом, информационными потоками в кадровом менеджменте, появляется необходимость оптимального использования трудового потенциала и других производственных внутренних ресурсов организации. Поэтому, необходимо постоянно вести поиск действенных мотиваторов-стимулов, дающих возможность перехода от мотивации «навязанного» выбора и сохранения места работы, к мотивации высокой активности и эффективной трудовой отдаче.

Основная цель анализа мотивации труда заключается в выявлении определяющих мотивов трудовой деятельности, отношения персонала к труду в зависимости от его содержания, запросов и их уровня и иных

факторов мотивации, анализ мотивов в контексте их соответствия актуальным потребностям персонала

В ходе исследования системы трудовой мотивации в ООО «Сервис Монтаж», нужно учитывать, что разные категории работников будут иметь собственную иерархию мотивов труда и, в итоге, разную степень их чувствительности к одним и тем же стимулам. Результаты пилотажного опроса показали, что рейтинг ведущих мотивов различен для рабочих и специалистов, но встречается и существенное совпадение: для всех на первом месте достойный уровень оплаты труда (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Значимость ведущих мотивов для различных категорий персонала ООО «Сервис Монтаж»

Руководители / специалисты	Рядовые рабочие
1. Достойная оплата труда	1. Достойная оплата труда
2. Привлекательные карьерные перспективы	2. Хорошие условия труда / Охрана труда
3. Возможность обучения и профессионального развития	3. Возможность обучения
4. Хорошие взаимоотношения с директором, руководством	4. Индивидуальные бонусы (медицинская страховка, оплата проезда и связи, компенсация питания и др.)
5. Возможности для проявления инициативы	5. Хороший уровень социальной защиты

Основным мотивационным фактором в ООО «Сервис Монтаж» является оплата труда, которая производится на основе установленных базовых окладов. В организации применяются следующие экономические методы управления трудовой мотивацией персонала:

- а) заработная плата сотрудника = оклад + доплата за работу на особом объекте (срочном, физически тяжелом, важном для репутации, всеобщей огласки, представляющем образ коммерческого партнера и пр.);
- б) практика премирования сотрудников за объем, качество и сроки выполняемой работы.

Размер оклада сотрудников ООО «Сервис Монтаж» устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником, и

законодательству РФ. Кроме базового оклада, работники имеют возможность получения премий, надбавок и выслуги за многолетнюю работу в компании.

Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью, зависит от ряда факторов: опыта работы; квалификации; образования; отношения к выполняемой работе (субъективный фактор).

Премии выплачиваются работникам за выполнение экономических показателей (плана прибыли и тарифных доходов). При невыполнении экономических показателей, учитываемых при премировании, размер премии снижается в установленных размерах. Премияльные выплаты производятся согласно «Положению о заработной плате». Определение размера премии каждому структурному подразделению производится генеральным директором организации за общие результаты деятельности, а руководители подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

Кроме экономических методов мотивации в организации также используются методы морального стимулирования:

1. Корпоративные праздники: празднование Нового года, 23 февраля, 8 марта, «День основания компании», «День строителя».
2. Официальное признание заслуг.
3. Обеспечение безопасных условий для работы.

Рассмотрим практику нематериального стимулирования в ООО «Сервис Монтаж». Творческое стимулирование основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, участие в выставках, конкурсах, командировки). За особые трудовые заслуги работников ООО «Сервис Монтаж» представляют к поощрению и награждению. Поощрение призвано стимулировать не только данного работника, но и других, а для этого оно должно восприниматься всем коллективом как справедливое. Награждение

лучших работников обычно происходит в конце года на корпоративном празднике.

На наш взгляд, особая роль в ООО «Сервис Монтаж» должна отводиться созданию соответствующих условий труда и ликвидации тяжелого физического труда путем механизации ручных работ. Рабочие места в компании не достаточно оснащены, значительная часть помещений нуждается в ремонте и модернизации, необходимо организовать комнату (или небольшое место) отдыха и приема пищи, а также выделить помещение для работы менеджеров с клиентами.

Результаты изучения структуры мотивации труда работников ООО «Сервис Монтаж» представлены в таблице 2.11. и на рис. 2.3.

Таблица 2.11

Результаты изучения структуры мотивации труда персонала ООО «Сервис Монтаж»

Мотивы	Кол-во, %
1. Материальные	87
2. Безопасность	65
3. Определенность будущего	76
4. Интерес к работе	45
5. Аффилиация	50
6. Признание коллег	38
7. Достижение и самоуважение	70
8. Самоактуализация	68
9. Независимость	63

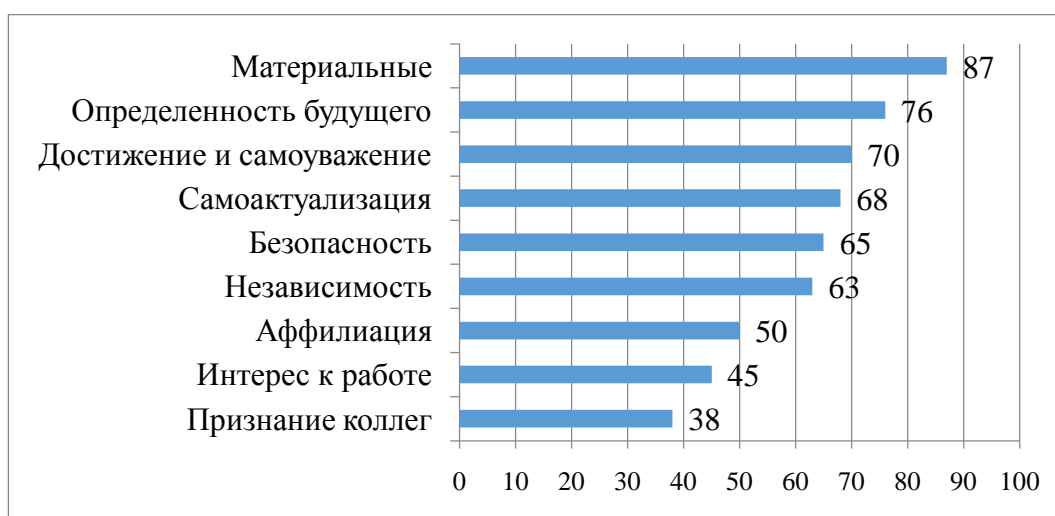


Рис. 2.3. Мотивы труда персонала ООО «Сервис Монтаж», %

Изучение структуры мотивации труда работников ООО «Сервис Монтаж» позволило определить, что доминирующими мотивами к трудовой деятельности являются: «материальные» – 87% работников, «достижение и самоуважение» – 70%, «самоактуализация» – 68%, «определенность будущего» – 76%, «независимость» – 63%, «безопасность» – 65%.

Более низкие позиции занимают показатели по шкалам: «интерес к работе», «аффилиация», «признание коллег».

Вышеназванные мотивы определяют следующее:

1. Потребность в самоуважении и самоутверждении (добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного мнения о себе как о человеке и работнике, высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения и авторитета, похвалы, положительного отношения к себе со стороны других);

2. Потребность в признании (направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности и способностей вообще или в условиях жесткого контроля за качеством работы, аттестации рабочих мест на протяжении испытательного срока);

3. Потребность в социальной роли (хорошая работа как способ «быть кем-то», доказательство своей необходимости для окружающих, занятие достойного места среди них);

4. Потребность в самовыражении (высокие показатели в работе на основе творческого отношения к ней; работа как способ получения каких-то идей и знаний, проявления индивидуальности);

5. Потребность в активности (трудовая деятельность как самоцель, стремление к поддержанию здоровья через активность);

6. Потребность в досуге и свободном времени (предпочтение работать меньше и иметь больше свободного времени, установка на работу как на ценность, но не как на основную цель жизни);



7. Потребность в самосохранении (потребность работать меньше и в лучших условиях, даже за небольшую зарплату, в целях сохранения здоровья);

8. Потребность в стабильности (восприятие работы как способа поддержания существующего образа жизни, материального благополучия, неприятие риска);

9. Потребность в общении (установка на трудовую деятельность как на возможность общения);

10. Потребность в социальном статусе (четко выраженное подчинение трудовой деятельности целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы; карьера как решающий мотив поведения во взаимоотношениях с другими);

11. Потребность в социальной солидарности (желание «быть как все», добросовестность перед партнерами, коллегами).

Следовательно, исходя из определения мотивов труда, работникам ООО «Сервис Монтаж» необходимо удовлетворение следующих потребностей:

- а) потребность в стабильности;*
- б) потребность в самоуважении и самоутверждении;*
- в) потребность в самовыражении;*
- г) потребность в независимости;*
- д) потребность в безопасности.*

Далее была проведена *диагностика структуры социально-психологического климата трудовой деятельности* на предприятии. Работники ООО «Сервис Монтаж» оценили своё отношение к различным факторам, влияющим на социально-психологический климат по пятибалльной шкале.

Окончательная оценка с учетом качественных и количественных характеристик проводится по следующей схеме (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Оценка эффективности системы мотивации с учетом качественных и количественных характеристик

Качественная характеристика	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Количественная характеристика	0 – 2,99	3 – 3,79	3,8 – 4,49	4,5 – 5,0
Уровень эффективности	Критический	Низкий	Средний	Высокий

Для построения профиля социально-психологического климата в коллективе ООО «Сервис Монтаж» при обработке данных анкетирования суммируется количество работников, ответивших по одному из вариантов ответов, и определяется индекс социально-психологической удовлетворенности трудом. Результаты исследования состояния психологического климата (средние значения) представлены в приложении 2.1. На основании приведенных данных исследования, можно сделать вывод, что в ООО «Сервис Монтаж» один из актуальных показателей – среднее значение по блоку – «характер взаимоотношений в коллективе» (4,12) и «взаимоотношения с руководителями» (4,0) – оценены на «хорошо». Следовательно, при разработке программ мотивации риски, связанные с сопротивлением персонала и не желанием включаться в принятие решений, минимизированы. Размер заработной платы оценен персоналом как «удовлетворительно» (3,6). Обратим внимание на проблемные задачи: оценки таких показателей как, неудовлетворенность существующими возможностями обучения и развития персонала, отдых и быт работников, получили наименьшие оценки.

*Исследование по проблеме «Анализ эффективности формирования должностей и оценка мотивационного потенциала»* проводилось с целью – выявить взаимосвязь должности сотрудника и степень его мотивации (Приложение 3).

В анкетировании участвовали 15 сотрудников (руководители отделов, инспектор отдела кадров, специалисты, 7 рабочих). Методика позволяет

комплексно проанализировать пять характеристик («измерений») должностных обязанностей:

1. Разнообразие работы
2. Идентификация себя с результатом работы
3. Значимость работы
4. Автономность
5. Обратная связь по результатам

Результаты анкетирования внесены в таблицу и подсчитан средний балл. По результатам данного исследования можно изменить структуру должностных обязанностей и задач у конкретного сотрудника с целью устранения (коррекции) выявленных демотиваторов и проблем. В ходе анализа результатов проведенного анкетирования, получили среднее значение по группам мотивационного потенциала (табл. 2.13).

Таблица 2.13

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Среднее
Разнообразие работы	8	10	13	10	13	13	12	10	12	15	9	13	15	10	19	12,13
Выделимость работы	18	17	15	14	13	15	18	17	13	13	15	13	13	15	21	15,33
Значимость работы	17	16	19	13	16	16	17	14	16	15	18	13	16	16	21	16,20
Автономность	12	11	13	13	15	13	13	12	14	12	9	12	11	13	19	12,80
Обратная связь по результатам	15	16	13	17	13	15	18	17	15	16	15	16	13	16	21	12,93

Разнообразие работы (12,13), автономность (12,8) – достаточно низкий результат (ниже 15), что говорит о необходимости улучшения рабочей обстановки по данным характеристикам.

Требует внимания со стороны руководителей – проблема обратной связи по результатам (12,93).

Идентификация себя с результатом работы (выделимость работы), значимость работы – характеристики которые имеют достаточную степень реализации в организации.

Таким образом, анализ системы процессов управления персоналом и комплекс методик по оценке системы мотивации персонала ООО «Сервис Монтаж» позволяют получить целостное представление о том, что уже достигнуто, какие недостатки необходимо устранить, и как выстроить систему оптимизации процессов мотивации, с учетом потребностей персонала и специфики организации. Используем SWOT-анализ, представляющий собой методику, связывающую внешние и внутренние факторы (рис. 2.14).

Таблица 2.14

Матрица SWOT-анализа системы кадрового менеджмента и мотивации персонала

<b>Внешние факторы</b>  <b>Внутренние факторы</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<b>Сильные стороны</b>	<b>Использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон</b>
1) Низкая текучесть кадров 2) Регулирование механизмов внутреннего движения персонала 3) Правовая основа единства трудовой деятельности персонала в целях эффективного достижения производственных результатов 4) Высокая исполнительская дисциплина 5) Хороший социально-психологический климат 6) Хороший уровень социальной ответственности. Четкая регламентация трудовых отношений: трудовые договора, гарантируется охрана труда	1) увеличение выручки, прибыли, за счёт подключения большего количества потребителей и за счёт уменьшения времени отключения электроэнергии; 2) оперативность восстановительных работ при различных авариях, бедствиях, за счёт квалифицированных кадров 3) вложение инвестиций в новые проекты	1.Поиск, отбор, найм высококвалифицированных кадров. 2.Повышение производительности труда. 3.Внедрение инновационных технологий, оборудования 4.Повышение имиджа компании, корпоративной культуры 5.Увеличение объема, ассортимента предоставляемых услуг

<b>Слабые стороны</b>	<b>Использование возможностей для устранения слабых сторон</b>	<b>Непреодолимые угрозы при сохранении слабых сторон</b>
<p>1. Отсутствие стратегического планирования системы мотивации труда работников</p> <p>2. «Застывшая» система неэкономических методов мотивации</p> <p>3. Низкая степень объективности оценки труда персонала</p> <p>4. Неэффективное использование ресурсов для развития и контроля системы обучения, повышения квалификации специалистов и персонала рабочих специальностей</p> <p>5. Низкий уровень образования у персонала основного производства</p> <p>6. Практически полное отсутствие омоложения персонала</p> <p>7. Отсутствует технология привлечения и набора молодых специалистов и квалифицированных «рабочих» в организацию</p> <p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p>	<p>1. Повышение инициативности и ответственности сотрудников.</p> <p>2. Привлечение и удержание высококвалифицированных кадров.</p> <p>3. Совершенствование профессиональной подготовки кадров.</p> <p>4. Улучшение условий труда.</p> <p>5. Повышение уровня удовлетворенности работников трудом.</p> <p>6. Разработка и внедрение программы «Эффективная мотивация персонала».</p> <p style="text-align: center;"><b>Использование возможностей для устранения слабых сторон</b></p>	<p>1) Уменьшение выручки, прибыли, за счет увеличения времени на восстановительные, строительные работы, ремонт электрооборудования</p> <p>2) Увеличение текучести кадров</p> <p>3) Снижение результативности трудовой деятельности</p> <p>4) Ослабление уровня приверженности к организации</p> <p>5) «Застой» в профессиональном развитии персонала</p> <p style="text-align: center;"><b>Непреодолимые угрозы при сохранении слабых сторон</b></p>
<p>8. Не разработана политика (программа) повышения приверженности к организации</p> <p>9. Неблагоприятные условия труда</p> <p>10. Не разработаны механизмы регулирования деловой карьеры персонала</p> <p>11. Недостаточная информированность персонала о положении дел в организации и перспективах ее развития</p>	<p>7. Включенность персонала в построение и укрепление системы мотивации.</p> <p>8. Повышение производительности труда и конкурентноспособности.</p>	

Таким образом, на основании результатов исследования правомерно сделать следующие выводы:

1) организация находится на этапе необходимости укрепления кадрового менеджмента и расширения возможностей строительного сегмента на территории Белгородской области. В ООО «Сервис Монтаж» имеются возможности, ресурсы для совершенствования системы управления персоналом и оптимизации процессов мотивации персонала.

2) Управление персоналом в организации базируется на установлении норм и принципов достаточно открытых взаимоотношений в коллективе; на высокой исполнительской дисциплине и ценностях профессионализма работников. Главное – это осознание самим персоналом необходимости включенности в систему мотивации, построения своей карьеры, повышения профессионализма.

3) В организации отсутствует дифференцированная системы поощрения и льгот, реальная возможность карьерного роста, что уменьшает мотивацию сотрудников к выполнению своих должностных обязанностей. Предложение дополнительного неэкономического стимулирования способно не только увеличить мотивацию к работе у сотрудников, но и создать важные преимущества для самой организации. Правильно внедряемые системы льгот и поощрений обязательно приведут к надежности и стабильности, приверженности персонала, так как в глазах сотрудника и потенциального работника такая организация будет в состоянии обеспечить профессиональный рост и стать надежной площадкой повышения квалификации и реализации сотрудником своих потребностей.

4) Не развита система повышения квалификации и переподготовки персонала. В организации ежегодно проводится аттестация кадров, по результатам которой совершаются кадровые перестановки (вертикальная ротация). Однако программы и планы организации повышения квалификации и переподготовки персонала не разрабатываются руководством, а некоторые инициативы носят или декларативный характер, или приказной. Вследствие чего, персонал вынужден, с позиции «рассеивания целей» самостоятельно искать пути получения профессиональных знаний, необходимых для овладения передовой строительной техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ (производственно-технические курсы, курсы целевого назначения, обучение смежным профессиям).

5) Недостаточно комфортные условия труда в организации, препятствующие развитию мотивации сотрудников. Как результат – проблема может затронуть такие HR-процессы, как: ослабление организационной культуры, повышение уровня конфликтов и стрессов, снижение эффективности информационных каналов, нарушения исполнительской дисциплины и режима труда.

Таким образом, используя эффективный мотивационный ресурс в управлении персоналом, отдел кадров сможет повысить производительность труда, управление корпоративной культурой, актуализировать переход к инициативному обучению и развитию, повысить приверженность, ответственность сотрудников, всеобщее качество и инвестиции в персонал.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

### 3.1 Методические подходы к оптимизации управления системой мотивации труда в строительной отрасли

Под управлением системой мотивации и стимулирования труда нами понимается организованный определенным образом и структурированный процесс, в результате которого происходит целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию персонала организации со стороны субъекта управления посредством использования определенных механизмов мотивации.

Отметим, что управление мотивацией и стимулированием труда является функциональной подсистемой системы управления персоналом организации, главным результатом функционирования которой выступает целенаправленное формирование необходимого трудового поведения сотрудников в итоге взаимодействия мотивов к труду и комплекса внешних воздействий или стимулов труда.

Управление процессом трудовой мотивации как любую управленческую деятельность можно структурировано представить (рис.3.1.).

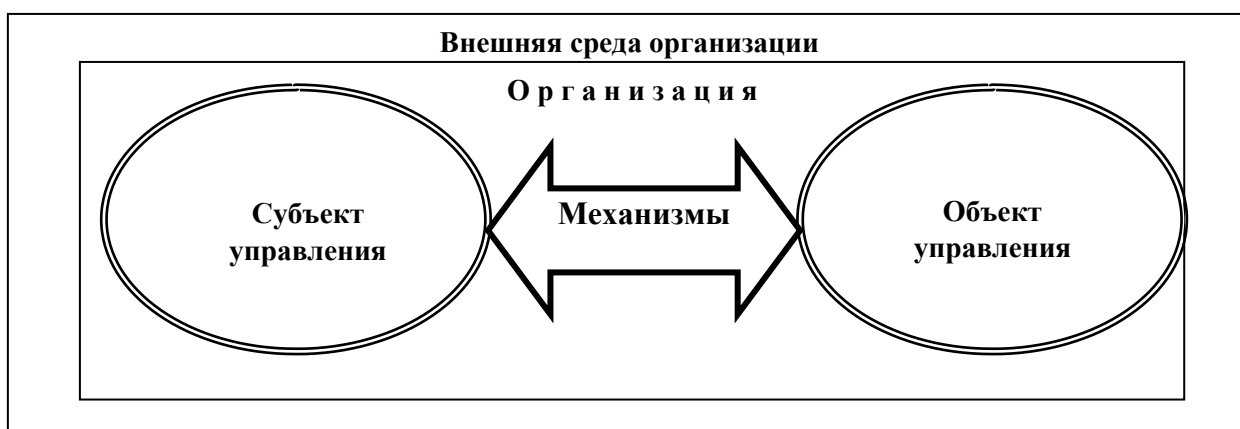


Рис. 3.1 Структура управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности



Субъект управления мотивацией и стимулированием труда воплощает активное, направляющее начало управления. В качестве него выступают:

- 1) вся организация как целенаправленно действующая система;
- 2) субъекты управления персоналом организации: высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом;
- 3) первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы;
- 4) сами работники;
- 5) субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровней.

Объектом управления в широком смысле выступает весь персонал, начиная с высших руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала организации, именно она является объектом управления в узком смысле.

Механизмы мотивации труда, как элемент процесса управления, создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

Ресурсы мотивации и стимулирования труда – это все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия системы управления на персонал.

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение как общих функций управления: планирования, организации, стимулирования, координации, учета, контроля и анализа, так и

специфических функций управления, таких как анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала, формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, планирование содержания и структуры системы стимулирования персонала, развития форм мотивации и стимулирования труда, управление материальным и нематериальным вознаграждением, документационное, информационное и кадровое обеспечение системы мотивации и стимулирования персонала, поддержание и мониторинг системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

При формировании системы мотивации трудовой деятельности персонала для достижения выбранных целей и задач необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых, на наш взгляд являются следующие: комплексность стимулов; дифференцированность стимулирующих воздействий; справедливость поощрений; информированность о действующей системе стимулирования; общественная гласность; гибкость использования; оперативность применения; сопричастность работников в организации стимулирования труда; гарантированность стимулирующих воздействий; периодичность использования; равенство возможностей; осязаемость применения; постепенность изменения.

Общая логическая схема формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации, предлагаемая нами к использованию, отражена на рис. 3.2.

В целом же оптимизация системы трудовой мотивации персонала предусматривает разработку и осуществление единого комплекса направлений, включающих мероприятия экономического, социального и технического характера. Применительно к результатам проведенного нами эмпирического исследования отметим, что каждая выявленная проблема может иметь несколько вариантов возможных решений, также, как и

конкретное управленческое решение может быть направлено на устранение нескольких проблем одновременно.

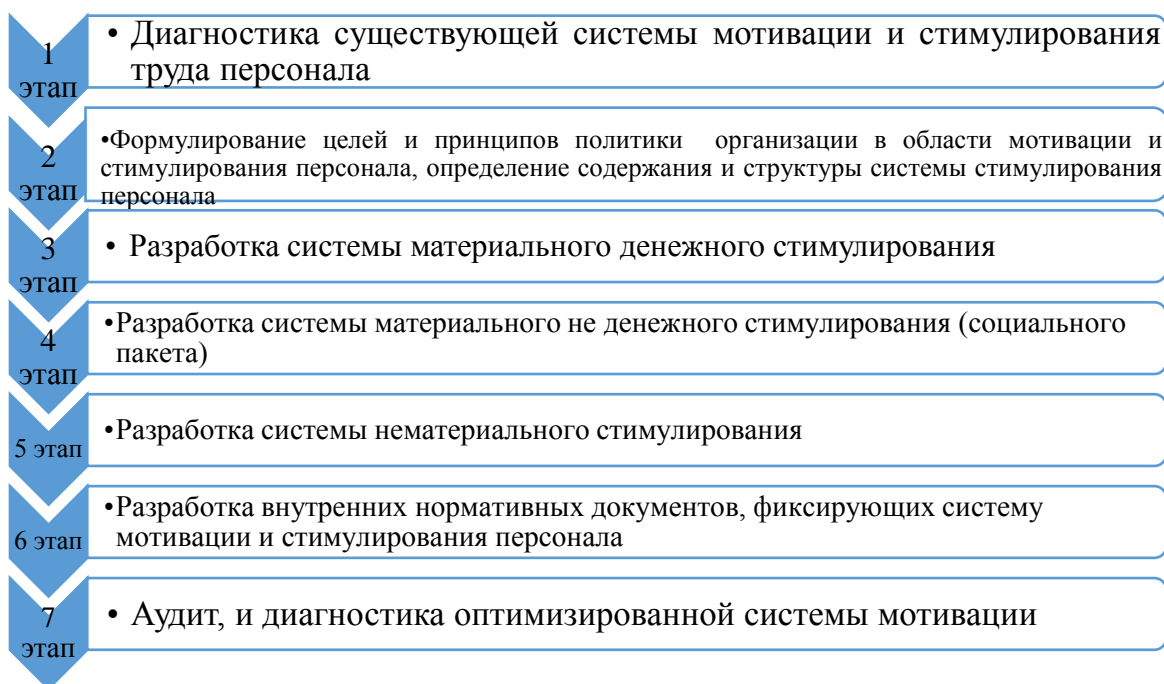


Рис. 3.2. Логическая схема формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала строительной организации

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации является обоснование принципов разработки данных систем. На наш взгляд, в основу разработки системы мотивации и стимулирования труда персонала организации должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника (табл. 3.1).

При разработке системы мотивации и стимулирования труда персонала руководство организации должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, исходя из которой формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала.

Таблица 3.1

Рекомендуемые принципы разработки системы мотивации труда персонала строительной организации

Принцип	Характеристика
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда в организации необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач. Индивидуальный вклад работника может определяться на основании учета и контроля хода и результатов реализации процессов производственно-хозяйственной деятельности организации, в которых участвует работник
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала в организации
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом в организации
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам стимулирования личного вклада в организацию	Означает дифференцированный подход к стимулированию, и предполагает, что все виды стимулирования в организации должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала
Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь, предполагает сохранение отношений между организацией и ее персоналом после приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например, рождения ребенка, ухода за детьми и т.п.
Сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность организации перед работником в течение длительного периода отношений между ними, но не обязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи	Предполагает удовлетворение организацией потребности работника быть защищенным в изменчивой внешней среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации

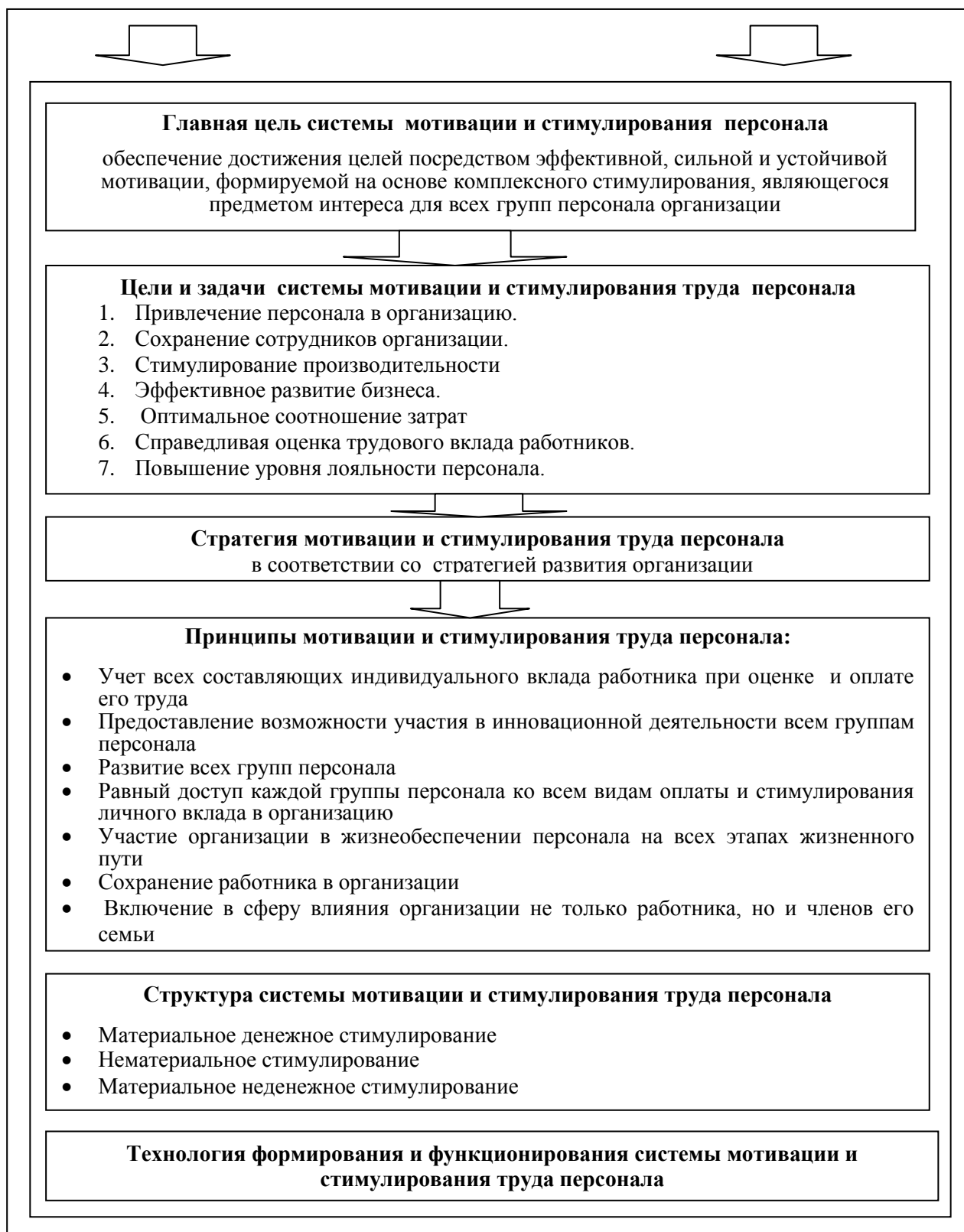


Рис. 3.3 Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Стратегия определяет общую направленность системы мотивации и стимулирования труда персонала на обеспечение непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных работников, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации. Цель стратегии мотивации и стимулирования труда – достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ организации за счет развития и поддержания высоких количественных и качественных результатов трудовой деятельности персонала, основанных на их личной заинтересованности и творческой инициативе. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

В качестве *направлений* по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» предлагается разработать *модель формирования новой кадровой стратегии, включающую*:

1. Стратегический анализ, ориентированный на интересы персонала и руководства ООО «Сервис Монтаж»;
2. Разработку стратегического плана развития кадровых ресурсов ООО «Сервис Монтаж»;
3. Разработку мотивационного механизма в ООО «Сервис Монтаж» и соответствующих оперативных и долгосрочных программ мотивации труда персонала.

Управление изменениями в ООО «Сервис Монтаж» требует внесения соответствующих коррективов стратегии кадрового обеспечения, в связи с этим управление стратегией кадрового обеспечения ООО «Сервис Монтаж» представляет собой замкнутый цикл, каждый этап развития которого проходит на качественно новом, более высоком уровне. Стратегическое управление кадровым обеспечением ООО «Сервис Монтаж» рассматривается как система приоритетных позиций, качественно определяющих направление действий, необходимых для достижения

долгосрочных целей организации по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, реализующих стратегические задачи и ресурсные возможности ООО «Сервис Монтаж».

В качестве *направлений по совершенствованию системы мотивации труда персонала* ООО «Сервис Монтаж» особое внимание должно быть уделено организационно-институциональным аспектам совершенствования управления персоналом:

а) прямые связи по поводу управления мотивацией труда персонала, например, обсуждение и принятие изменений по инициативе администрации в устав, положение о персонале и другие документы поправок;

б) обратные связи в сфере управления мотивацией труда персонала, например, мониторинг, анкетирование, иные замеры мнения персонала по поводу качества и эффективности форм управления мотивацией труда персонала.

В ООО «Сервис Монтаж», на наш взгляд, комплекс мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала, должен стать инструментом активизации формирования и укрепления правил управления мотивацией, которые в течение одного-трех лет станут просто обязательным элементом политики предприятия, корпоративной культуры. Разработка нормативных правил – это непрерывный процесс адаптации к современным условиям хозяйствования. Выполнение предложенных мероприятий позволит существенно укрепить в целом внутреннюю среду предприятия.

Таким образом, приведенные организационные направления по совершенствованию системы управления мотивацией труда персонала ООО «Сервис Монтаж» нацелены на повышение эффективности деятельности организации, где персонал – главная ценность.

### 3.2 Разработка функционально-мотивационного механизма на основе программы комплексной трудовой мотивации персонала строительной отрасли и оценка ее эффективности

Мы поддерживаем мнение исследователей, что внутрифирменный механизм мотивации труда – это саморегулирующаяся система мотивов и стимулов, сформированная на базе индивидуальных потребностей наемных работников, но реализуемых через коллективный интерес большинства, то есть через корпоративную цель фирмы. Направления и инструменты формирования функционально-мотивационного механизма персонала в строительной отрасли представлены на рис.3.3.

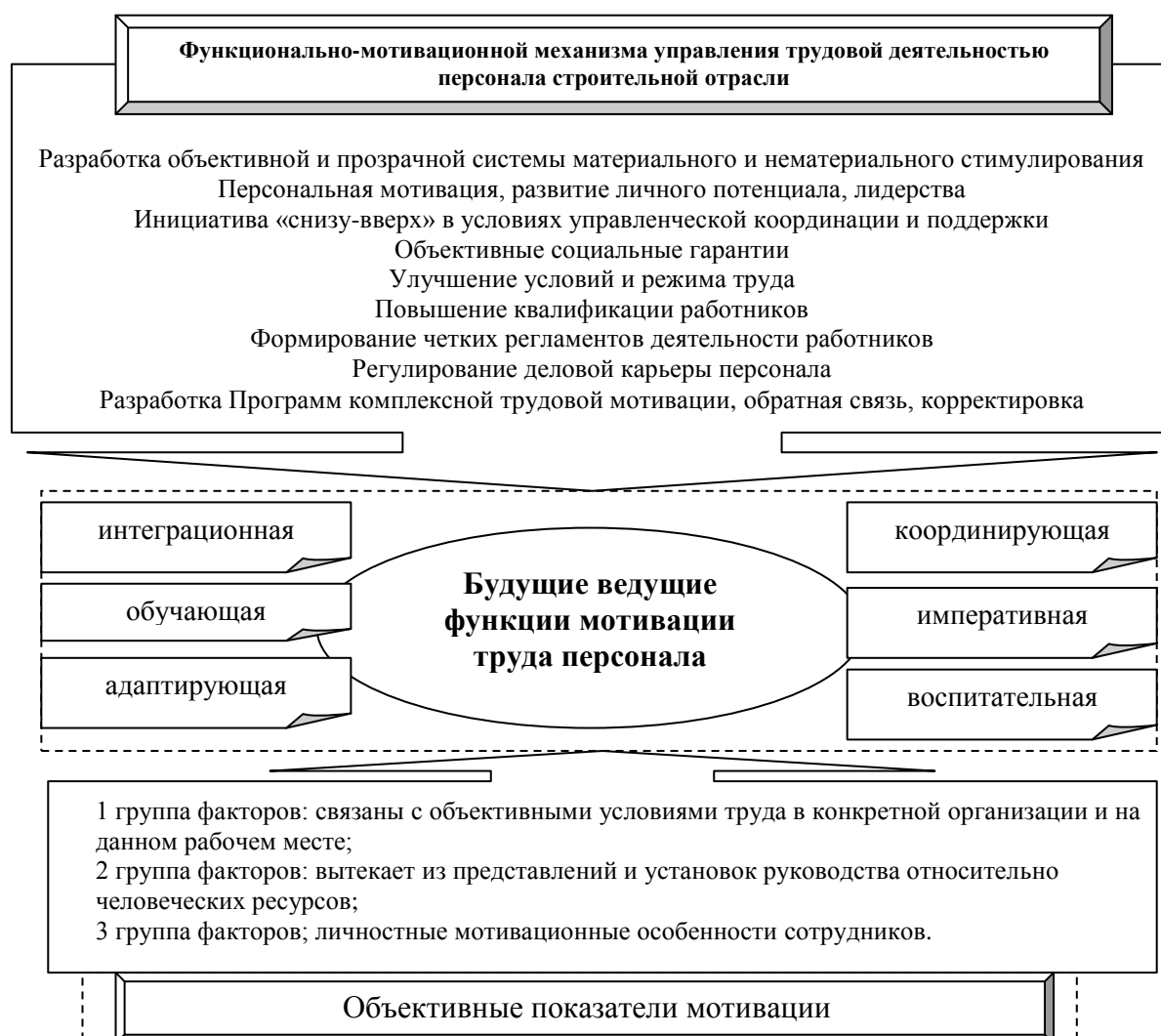


Рис. 3.3. Направления и инструменты формирования функционально-мотивационного механизма персонала в строительной отрасли (составлено автором)



В качестве оперативных мероприятий предлагается разработать программу «Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» в 2018 году», которая будет направлена на решение выявленных проблем:

1. Формирование нормативно-правовой базы мотивации труда работников.
2. Повышение организованности и порядка работы.
3. Разработка объективных оценок работы.
4. Разработка мероприятий по материальной и нематериальной мотивации труда работников.
5. Повышение квалификации работников.
6. Формирование четких регламентов деятельности работников.
7. Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала.
8. Повышение регулирования деловой карьеры персонала.
9. Оптимизация профориентационной работы для персонала.
10. Совершенствование социального обеспечения работников.

Программа должна быть утверждена генеральным директором предприятия (например, распоряжением «Об утверждении программы «Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» в 2018 году»).

#### **Стратегические цели программы.**

1. Рост капитализации бизнеса.
2. Повышение конкурентоспособности и имиджа организации.

#### **Главные цели программы.**

1. Разработать комплексную систему мотивации персонала ООО «Сервис Монтаж».
2. Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов.
3. Повысить профессиональную заинтересованность сотрудников в длительной работе в ООО «Сервис Монтаж» путем

совершенствования системы обучения, общего психологического и мотивационного климата.

4. Создать материальную и нематериальную заинтересованность персонала в долгосрочном и устойчивом процветании бизнеса. Удерживать высококвалифицированные и эффективные управленческие кадры.

#### **Задачи программы.**

1. Целенаправленное развитие мотивации труда работников в ООО «Сервис Монтаж» .

2. Совершенствование координации кадровой работы и управления персоналом.

3. Создание системы оценки эффективности выполнения работниками возложенных должностных обязанностей.

4. Разработка целостной системы контроля за профессиональной деятельностью сотрудников.

5. Обеспечение стабильности кадрового состава и оптимизации численности.

6. Совершенствование базы информационного и аналитического обеспечения кадровых процессов.

Представим характеристику основных мероприятий и рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Сервис Монтаж» (табл. 3.2).

Первое направление – это комплекс управленческих решений, которые предусматривают, что для конкретного работника целесообразно разрабатывать мероприятия по переходу от обычного стабилизирующего воздействия, то есть использования имеющегося у него мотивационного потенциала к преобразующему воздействию, предполагающему развитие потенциала индивида: усиления мотивов, ослабления антимотивов в мотивационном комплексе.

Задача – снижение издержек, связанных с процессом мотивации персонала.

Перечень основных мероприятий и рекомендаций  
«Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис  
Монтаж»

№ п/п	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
I	<i>Название мероприятия –</i> <b>1. Разработать комплексную систему мотивации персонала. 1.2. Разработать комплекс мер по усилению действия факторов - мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов.</b>	
1	1.1. Система строится на базе выделения «регуляторов мотивации» и «главных мотиваторов» трудового поведения (определены в ходе исследования, все главные мотиваторы получили экспертную оценку), понимание которых позволяет руководителям более эффективно использовать управленческие ресурсы (инструменты и методы) для достижения целей мотивации.	Действующая комплексная система мотивации персонала в ООО «Сервис Монтаж» (Приложение 5)
II	<i>Название мероприятия –</i> <b>2. Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов</b>	
2	Система мотивации руководителей состоит из 2 блоков: 1) формирование мотивации руководителей и специалистов (формирование индивидуальных ценностных установок, формирование определенного типа трудового поведения и др.) и 2) подсистема функционирования мотивации руководителей (формирование устойчивого мотивационного ядра, оценка трудового вклада руководителей, формирование новых систем ценностей, новых типов мотивации и др.)	Действующая модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов

Второе направление – оптимизация нематериального стимулирования.

Таблица 3.2.1

№ п/п	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
III	<i>Название мероприятия –</i> <b>3. Разработать концепцию системы нематериального стимулирования сотрудников организации.</b>	
3	Разработка План-графика внедрения нематериальных форм мотивации в ООО «Сервис Монтаж» на 2016 год, включает: организационные мероприятия, предоставление социальных льгот, организация торжественных мероприятий.  Подготовить и распространить информационную презентацию, описывающую новую систему нематериальной мотивации.	Действующая комплексная система нематериальной мотивации сотрудников ООО «Сервис Монтаж» (Приложение 6) Организация места отдыха, комнаты для переговоров

Третье направление – совершенствование кадрового резерва и системы управления деловой карьерой.

Таблица 3.2.2

№ п/п	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
IV	<i>Название мероприятия –</i> <b>4. Оптимизация системы объективных оценок работы персонала</b>	
4	<p>4.1. Разработать и внедрить структуру системы премирования, основанную как на коллективном, так и на индивидуальном вознаграждении.</p> <p>4.2. Рекомендовать директору и отделу кадров определять базовую заработную плату на основе анализа и оценки ценности должностей и рабочих мест.</p> <p>4.3. Установление показателей и размера премирования должно быть дифференцировано в зависимости от квалификации, сложности и важности выполняемых работ.</p>	<p>Действующая система материальной мотивации на основе КРІ для всех категорий сотрудников. Премия сотрудника основана на групповой и индивидуальной оценке.</p>
V	<i>Название мероприятия –</i> <b>5. Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.</b> <b>5.1. Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва.</b> <b>5.2. Оптимизировать процесс управления деловой карьерой.</b> <b>5.3. Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм.</b>	
5	<p>Определить позиции на которых работник оказывает решающее влияние на результаты и качество работы – «ключевые позиции».</p> <p>Сформировать требования к квалификации персонала на данных позициях.</p> <p>Определить пробелы в знаниях, умениях и навыках работников, занимающих ключевые позиции.</p> <p>Организовать обучение работников с целью доведения квалификации до требуемого уровня.</p> <p>Разработать эффективную систему замещения работников ключевых позиций</p>	<p>Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала</p> <p>Повышение уровня лояльности</p> <p>Повышение эффективности использования кадрового резерва</p>

Четвертое направление – совершенствование системы обучения, где главным мероприятием мы обозначили – повышение квалификации персонала и обеспечение регламентации обучения. Эффективным инструментом должны стать внутрикорпоративное обучение и тренинги. Прежде всего, это: тренинги по инновационному мышлению (цель – повысить инициативность сотрудников, снизить сопротивляемость персонала инновационным изменениям); тренинги «Активных продаж», тренинги «Подготовка к организационным изменениям».

Таблица 3.2.3

№ n/n	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
VI	<i>Название мероприятия –</i> <b>6.1.Повышение квалификации персонала и регламентация обучения персонала.</b> 6.2.Повышение квалификации строителей (профессиональная переподготовка, дистанционное обучение). 6.3. Разработка графика прохождения программы профессиональной переподготовки персонала.	
6	Рекомендовать разработать модель обучения персонала: 1) Обучение руководителей старшего звена управления; 2) Обучение руководителей младшего и среднего звеньев управления; 3) Обучение рабочих в соответствии с программа обучения профессионального стандарта. 4) Направить, не менее 5 сотрудников (июль - декабрь 2016 г.) на тренинги.	Повышение квалификации персонала ( <i>Приложение</i> ). Оптимизирован процесс планирования обучения и затрат на обучения. Получен дополнительный инструмент удержания высококвалифицированных работников.
VII	<i>Название мероприятия –</i> <b>7.1.Формирование базы данных «Достижения и успехи сотрудника»</b> (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности). <b>7.2.Премирование</b> работников по результатам базы данных «Достижения и успехи сотрудника» по итогам 2016 года.	
7	Проведение семинара-тренинга «Ключевые позиции каждого сотрудника».	Укрепление лояльности персонала.
VIII	<i>Название мероприятия –</i> <b>8.Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Сервис Монтаж»</b>	
8	Награждение по итогам конкурса	Связь целей организации и деятельности персонала.
IX	<i>Название мероприятия –</i> <b>9.Оптимизация нормативно-правовой базы мотивации труда работников</b>	
9	Открытость документов для всего персонала	Совершенствование нормативного обеспечения кадровой работы

В рамках основных направлений и рекомендаций определим сущность и технологию внедрения предложенных мероприятий.

Структура комплексной системы мотивации персонала ООО «Сервис Монтаж» на 2018 год представлена в Приложении 5, где каждому компоненту сопоставлены инструменты и методы, наиболее способствующие достижению целей мотивации.

В современных условиях решающую роль в стимулировании персонала торговой организации играют следующие факторы-мотиваторы:

1. обеспеченность работой и гарантии ее сохранения;
2. самостоятельность в работе;
3. компетентное вышестоящее руководство;
4. признание в труде;
5. результативность труда.

*Разработка модели мотивации высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов ООО «Сервис Монтаж»* связана с выделением и определением следующих элементов мотивации трудового поведения: 1) компонентов мотивации, 2) инструментов мотивации и 3) целей мотивации.

Компоненты мотивации трудового поведения делятся на две группы: регуляторы мотивации и главные мотиваторы трудового поведения руководителей. Регуляторы мотивации трудового поведения включают в свой состав три основных блока элементов:

- а) организацию рабочей среды на производстве;
- б) вознаграждение;
- в) безопасность, гарантию прав.

Главные мотиваторы включают три других комплекса элементов:

- г) развитие личного потенциала;
- д) развитие чувства лояльности, причастности к делу;
- е) интерес, инновационность.

Система формирования мотивации трудового поведения именно руководителей и специалистов представляет собой совокупность относительно долговременно действующих и устойчивых элементов, характеризующих процесс усвоения человеком социальных ценностей, норм и правил трудового поведения, формирование индивидуальных ценностных

ориентации и установок, индивидуальных установок на определенный тип трудового поведения, в том числе на использование трудового потенциала.

*Основной блок системы мотивации труда руководителей ООО «Сервис Монтаж» - подсистема формирования трудового поведения* включает пять основных элементов:

- 1) Формирование индивидуальных ценностных установок.
- 2) Подготовка специалистов.
- 3) Отбор потенциально пригодных к управленческой деятельности.
- 4) Подготовка руководителей.
- 5) Формирование комплекса ожиданий от управленческой деятельности.

Для *повышения уровня преданности работников, лояльности*, необходимо расширять нематериальные методы мотивации и организовывать более благоприятные условия работы сотрудников (Приложение). Чтобы повысить уровень лояльности сотрудников предлагаем использовать следующие мероприятия:

- 1) Формирование резерва кадров с персональной программой мотивации для повышения лояльности и удержания этой категории персонала.
- 2) Организовать поощрения, направленные на улучшение демографической ситуации. Например, поощрять персонал, создающий новые ячейки общества материально, так же предполагается премировать персонал, у которого появились дети; организовать праздники для детей, поддерживать работников и их семьи в сложных для них ситуациях.

*Возможности расширения нематериальной мотивации:*

- обеспечение комфорта на рабочем месте;
- поддержание здоровой атмосферы в коллективе;
- постоянное личное общение с персоналом;
- поощрение за хорошую работу (похвальные грамоты, подарки);
- корпоративные мероприятия (праздники, юбилеи сотрудников);
- проведение творческих конкурсов внутри коллектива.

- создание привлекательного сайта для потенциальных клиентов.

Для развития системы нематериального стимулирования работников возможно проведение конкурсов, направленных на оценку профессиональных возможностей работников и вклада работника в деятельность организации.

В частности, можно предложить проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Сервис Монтаж» с последующим награждением участников.

Кроме этого, целесообразно формирование базы данных «Достижения сотрудника». В данном случае по каждому работнику проводится статистика о результатах его деятельности. За определенный вклад работника в деятельность и развитие организации необходимо проведение премирования работников. Облегчает проведение данного процесса база данных «Достижения сотрудника» по итогам года.

Необходимо *совершенствование механизма, обеспечивающего социальную защиту сотрудников*. В современных условиях хозяйствования дополнительные выгоды от труда специалисты ценят выше, чем эквивалентный им размер заработка: жилье, льготное питание, оплаченное льготное медицинское обслуживание и отдых, возмещение затрат на повышение квалификации, переподготовку, программы участия работников в распределении прибыли, льготное страхование жизни, имущества от несчастных случаев, скидки для сотрудников на право приобретения товаров собственного производства ООО «Сервис Монтаж» и пр.

В целях повышения эффективности прогнозирования потребностей персонала предлагаем разработать показатели прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.

В рамках оптимизации профориентационной работы сотрудников предлагается проведение мероприятий по профессиональной подготовке и развитию персонала, составление карьерограмм.



В программу по совершенствованию системы мотивации труда персонала должны быть включены *мероприятия по профессиональной подготовке и переподготовке персонала*. В данном случае подразумевается осуществление обучения по специальным программам профессиональной переподготовки работников.

Развитие профессиональной мотивации работников в процессе обучения включает в себя следующие этапы:

1. Исходный этап, в процессе которого у потенциального работника в рамках личного опыта деятельности, обучения по программам профориентации формируется первичная профессиональная мотивация к работе в организации;

2. Этап актуализации, направленный на формирование осознанной профессиональной мотивации; содержание этапа представлено комплексной программой развития профессиональной мотивации персонала, обеспечивающей скоординированность влияния различных видов деятельности, форм, средств и методов формирования профессиональной мотивации работников.

Комплексная программа включает:

- спецкурсы «Введение в профессию»,
- тренинг «Эффективное взаимодействие работника с клиентами, партнерами, коллегами», тренинг для менеджеров по мотивированию/удержанию персонала, тренинг по инновационному мышлению, тренинг «Ключевые позиции каждого сотрудника».

3. Прогностический этап – направлен на перспективную профессиональную мотивацию, предусматривает оказание помощи работнику в планировании карьеры и дальнейшей профессиональной ориентации.

Методическое обеспечение развития профессиональной мотивации работников позволит дополнить процесс их профессиональной подготовки в содержательном плане – спецкурсом, направленным на формирование у

работников представлений о современных технологиях в профессии, понимание сущности деятельности работника; методическом плане – тренингом и последовательностью практик и стажировок, обеспечивающих у работников выработку умений по решению профессиональных задач, с которыми сталкивается специалист при работе в организации; организационном плане – совокупностью тестовых и диагностических заданий и материалов, позволяющих осуществлять контроль и самоконтроль развития профессиональной мотивации работников.

В рамках профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала необходимо разработать график прохождения программы профессиональной переподготовки персонала.

Исследование доказало необходимость *дифференцированного подхода к системе управления деловой карьерой персонала.*

Прежде всего, необходимо создать эффективные условия для карьерного роста: личный вклад в общее дело; поддержка мотивационная руководства; личное желание работников, инициатива, самостоятельность; реальные условия производства; наличие вакантных должностей; учет мнения трудового коллектива.

Основным условием карьерного роста руководителей и специалистов ООО «Сервис Монтаж» должен стать контроль соотношения типовой функциональной по должности деятельности и доли качественного, эффективного участия в инновационных проектах (работа, задание) на различных этапах карьерного роста.

По нашему мнению, определенная должность не должна являться целью карьеры. Цель карьеры – это не следствие возможности производства, а причина, по которой специалист хотел бы занять определенную должность в управленческой иерархии и степень соответствия пути ее достижения индивидуальным представлениям о трудовой карьере. Целесообразна

классификация основных целей, которые способствуют трудовой карьере специалистов:

1) Цели, которые соответствуют самооценке специалистов и способствуют ее развитию, соответствуют индивидуальным представлениям о целесообразности трудовой карьеры.

2) Цели, которые поставлены производством, и соответствуют тем целям, которые специалист ставит перед собой.

3) Цели, которые мотивируют специалиста на высокоэффективную трудовую деятельность, дают толчок к формированию мотивов более высокого уровня в иерархической структуре.

На каждом из этапов функционирования карьерных целей сотрудник имеет определенный мотивационный комплекс. Предложим рекомендации по оптимальному составу мотивационного комплекса (табл. 3.3).

Таблица 3.3

**Стадии трудовой карьеры специалистов ООО «Сервис Монтаж»  
и их мотивационные потребности на каждой стадии**

Стадия (этап)	Потребности достижения карьерной цели	Потребности развития трудового потенциала
1. Испытательная (до 25 лет)	Поиск профессиональных ориентиров по критериям успеха. Испытание своих возможностей на различных должностях: замещение временное, ротация, стажировка.	Оценка соответствия потенциала и коллективных норм. Процесс самореализации и самоутверждения - как начало формирования позитивной мотивации труда.
2. Становление (от 25 до 35 лет)	Освоение работы на конкретной должности. Развитие новых возможностей: знаний, умений и навыков. Формирование алгоритма трудового поведения.	Пик стремления развития потенциала. Рост мотивации трудовой карьеры более высоких уровней иерархии: ориентация на корпоративную культуру.
3. Середина карьеры (от 35 до 50 лет)	Пик развития трудового потенциала. Развитие трудового потенциала подчиненных, передача опыта. Переориентация на наиболее ответственные и трудоемкие задачи.	Пересмотр карьерных целей: отношение к работе, коллективу. Пересмотр индивидуальной самооценки. Постоянное отслеживание соответствия трудового вклада и его оценки.
4. Завершение карьеры (от 50 до 60 лет и старше)	Пересмотр отношения к карьерным целям собственных и подчиненных: от политики «силы» до политики «помощи», согласования целей, интересов своих «подчиненных - будущей смены», наставничество	Отказ от прежних оценок трудового потенциала собственного и подчиненных. Развитие активности за пределами организации: участие во внеорганизационных мероприятиях на основе представительства.

Таким образом, надо учитывать, что критический этап мотивации к управленческому труду приходится на середину трудовой карьеры. Центральным фактором антимотивации в этот период является предположение, что другие недооценивают важность вашей работы и степень незаменимости на конкретной должности.

На наш взгляд, руководителям ООО «Сервис Монтаж» целесообразно самостоятельно и своевременно определять направления развития собственной мотивации к труду, для чего в организации рекомендуется формировать банк всевозможных тестов, бланков оценок собственной управленческой мотивации и своих подчиненных. На основе реальной оценки сложившейся жизненной ситуации руководителями разрабатываются конечные и перспективные цели, а также частные цели развития личности и конкретные планы по их достижению. Руководитель организации должен знать об особенностях мотивации к труду на различных этапах карьеры, о возможных кризисных этапах, контролировать, в том числе, собственную мотивацию на каждом этапе, заниматься поиском альтернативных мотиваций к труду, не дожидаясь кризисов и спадов трудовой карьеры у своего персонала.

В целях осуществления корректного планирования внедрения мероприятий и определения этапов, мы разработали маршрутный график предложенных мероприятий, с учетом возможностей внутренних ресурсов ООО «Сервис Монтаж». Совместно с заместителем директора по кадрам решаются вопросы о приоритетах выполнения задач, а также возможность реализации некоторых задач параллельно несколькими сотрудниками. Директор предприятия рекомендует время начала выполнения некоторых этапов, в зависимости от загруженности собственных сотрудников, курирующих выполнение мероприятий.

Рекомендуемый календарная модель реализации программных мероприятий «Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж»

№ п/п	Название мероприятия	Сроки исполнения	Состав участников
1	1.1.Разработать комплексную систему мотивации персонала на 2018-2019 гг.  1.2.Разработать комплекс мер по усилению действия факторов - мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов	01.05.2018-01.08.2018	Зам.исп.директора по кадрам, руководители отделов
2	Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов	01.06.2018-15.06.2018	Зам.исп.директора по кадрам, руководители отделов
3	3.1. Разработать План-график внедрения нематериальных форм мотивации в ООО «Сервис Монтаж» на 2016 год. 3.1.2.Оптимизировать механизм, обеспечивающий социальную защиту сотрудников 3.2 Разработать меры по улучшению условий труда и предоставлению отдыха сотрудникам ООО «Сервис Монтаж»	15.06.2018-01.09. 2018	Зам.исп.директора по кадрам, руководители отделов, инспектор отдела кадров
4	Оптимизация системы объективных оценок работы персонала	01.09.2018-01.01.2019	Зам.исп.директора по кадрам, рук. отделов
5	5.1.Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах 5.2.Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва 5.3.Оптимизировать процесс управления деловой карьерой 5.4.Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм	01.08.2018-01.09.2018  01.10.2018-01.11.2018  в течение года  01.11.2018 01.03.2019	Зам.исп.директора по кадрам, руководители отделов, инспектор отдела кадров
6	6.1. Повышение квалификации и обучения персонала (наставничество, площадки обмена опытом, тренинги и др.). 6.2. Обучение по программам профессиональной переподготовки на договорной основе. 6.3. Разработка графика прохождения программы профессиональной переподготовки персонала	в течение года (согласно графику)	Исп.директор, зам.исп.директора по кадрам, руководители отделов, инспектор отдела кадров

## Окончание таблицы 3.4

№ п/п	Название мероприятия	Сроки исполнения	Состав участников
7	7.1.Формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности)	в течение года	Инспектор отдела кадров
	7.2.Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Сервис Монтаж»	декабрь 2018	Ген.директор, зам.исп.директора по кадрам
	7.3.Премирование работников по результатам базы данных «Достижения сотрудника» по итогам 2016 года	декабрь 2018	
8	Оптимизация нормативно-правовой базы мотивации труда работников	в течение года	Зам.исп.директора по кадрам

Таким образом, ООО «Сервис Монтаж» обладает большинством необходимых ресурсов, для разработки и внедрения программных мероприятий, что позволит запустить программу совершенствования мотивации персонала уже в августе 2018 года. Отметим, что внедрение проекта запланировано в течение 11 месяцев, мероприятия связанные с построением системы материальной мотивации и оптимизацией системы повышения квалификации персонала, управления деловой карьерой должны пройти апробацию в течение одного года. Общее время выполнения программных мероприятий, может быть определено только после составления графика выполнения отдельных стратегических задач. Количество времени, отведенного на выполнение этапов работ по внедрению мероприятий может быть проверено и скорректировано исполнительным директором. На данном этапе так же составляется общая смета программных мероприятий, определяется порядок и график оплаты (табл. 3.5).

Оценка стоимости работ программных мероприятий  
«Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис  
Монтаж»

№ n/n	Название мероприятия	Суммы, направляемые на реализацию мероприятий, руб.	Экспертная оценка зам. исп. директора по кадрам
1	1.1.Разработать комплексную систему мотивации персонала 1.2.Разработать комплекс мер по усилению действия факторов - мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов	В рамках оплаты труда текущей деятельности	Согласовано
2	Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов	В рамках оплаты труда текущей деятельности	Согласовано
3	3.1. Оптимизировать механизм, обеспечивающий социальную защиту сотрудников 3.2 Разработать меры по улучшению условий труда и предоставлению отдыха сотрудникам ООО «Сервис Монтаж»	30 000	Согласовано
4	Оптимизация системы объективных оценок работы персонала	В рамках оплаты труда текущей деятельности	Согласовано
5	5.1.Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах 5.2.Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва 5.3.Оптимизировать процесс управления деловой карьерой 5.4.Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм	10 000	Согласовано
6	6.1. Повышение квалификации и обучения персонала. 6.2. Обучение по программам профессиональной переподготовки на договорной основе.	140 000	Согласовано
7	7.1.Формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности) 7.2.Премирование работников по результатам базы данных «Достижения сотрудника» по итогам 2018 года	100 000	Согласовано
8	Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «Сервис Монтаж»	50 000	Согласовано
	Итого	330 000	

Таким образом, на внедрение программных мероприятий необходимо выделить 330 000 руб. Затраты направлены, в большей степени, на обучение, повышение квалификации руководителей, молодых специалистов и рабочих ООО «Сервис Монтаж» в рамках их продвижения, для повышения мотивации сотрудников, улучшения условий труда, укрепления лояльности и желания работать в данной организации используя весь свой потенциал.

Социально-экономического эффекта от программных мероприятий «Совершенствование системы мотивации труда персонала» можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свой опыт, внутренние ресурсы, что возможно при наличии у ООО «Сервис Монтаж» определенных экономических ресурсов, достойных условий труда, сформированной системы обучения, развития персонала, и конечно – достойной заработной платы и социальных гарантий, а значит, и соответствующего уровня социальной и экономической эффективности.

Обоснуем экономическую эффективность программных мероприятий. Для проведения мероприятий в ООО «Сервис Монтаж» необходимо составить смету затрат. Затраты на персонал организации – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на основные и дополнительные (табл. 3.6).

Часть затрат на персонал относится на себестоимость услуг, часть затрат осуществляется за счет прибыли предприятия. Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.



## Укрупненная классификация расходов на персонал

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	На основании тарифов и законодательства	Социальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заработная плата и повременная оплата</li> <li>- Оклады штатных сотрудников</li> <li>- Выплаты внештатным сотрудникам</li> <li>- поощрительные выплаты</li> <li>- Прочие выплаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Единый социальный налог</li> <li>- Оплата отпусков</li> <li>- Оплата больничных листов</li> <li>- Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности</li> <li>- Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров</li> <li>- Затраты на привлечение персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оплата транспортных расходов</li> <li>- оплата медико-оздоровительных услуг</li> <li>- Оплата за питание</li> <li>- Оплата спецодежды</li> <li>- производственный фонд социального обеспечения</li> </ul>

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом ( $K_y$ ) включают составляющие:

$K_{y1}$  - предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; (3.1)

$K_{y4}$  - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} \quad (3.1)$$

При внедрении мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» необходимо рассчитать предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ), которые состоят из затрат на исследовательские работы, мониторинг, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала. Так как основные работы по разработке мероприятий ООО «Сервис Монтаж» может выполнить силами своих специалистов, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \sum (Z_i \times M_i) \times K_d \times K_c + Z_p, \quad (3.2)$$

где  $Z_i$  - месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой программных мероприятий, руб.;

$M_i$  - количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой мероприятий;

$n$  - количество работников, занятых разработкой мероприятий;

$K_d$  - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_v$  - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_p$  - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, телефонные расходы, расходы по использованию оргтехники при разработке мероприятий, расходы на повышение квалификации разработчиков мероприятий и т.п.).

Смета затрат на разработку мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7

## Смета затрат на разработку мероприятий проекта

Статьи затрат	Величина затрат по периодам, руб.				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Расходы на оплату труда, включая начисления на фонд оплаты труда	12240	12240	12240	12240	48960

Коммерческая эффективность программных мероприятий определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для мероприятий конкретного направления в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток  $P_i(t)$  и отток  $O_i(t)$  денежных средств. Обозначим разность между ними через  $P_i(t)$ :

$$P_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t), (2) \quad (3.3)$$

где  $i$  — номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Приведем затраты на проведение мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж».

Таблица 3.8

## Затраты на проведение мероприятий программы

Наименование затрат	Величина затрат, руб.		
	2018(1-4 кв.) - 2019 (1 кв.) гг.		Итого
Расходы на программные мероприятия, всего	0	330000	
Расходы на разработку	48960	0	
Всего расходов	48960	330000	378960

Далее необходимо составить план доходов и расходов. Предполагается, что темпы роста доходов предприятия в 2018-2020 гг. будут увеличиваться вследствие влияния результатов действия программных мероприятий по совершенствованию мотивации труда, как результат – экономический эффект за счет увеличения производительности на 3%. План доходов и расходов представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.9

## План доходов и расходов, расчет планируемой прибыли, тыс. руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	310300	369257	443108
Затраты без учета мероприятий, тыс. руб.	306800	362024	427188,3
<b>Затраты на мероприятия, тыс. руб.</b>	379	0	0
Итого затраты с учетом мероприятий, тыс. руб.	307179	362024	427188,3
Прибыль/убыток, тыс. руб.	3121	7233	15920,08
<b>Эффективность мероприятий, %</b>			
$Эф = \frac{P_o}{Z_T} \cdot 100 (3)$ <p>где <math>P_o</math> — общий результат деятельности; <math>Z_T</math> — текущие затраты</p>	1,02	2,00	3,73

Анализ показывает, что с затратами на проведение мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в 2016 году ООО «Сервис Монтаж» получит прибыль наименьшую из трех лет, но по итогам следующих периодов, в результате действия программных мероприятий предприятие будет иметь чистую прибыль, наибольшую в рассматриваемом периоде.

Из приведенных расчетов, необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности предприятия после внедрения мероприятий.

Таким образом, расчет эффективности мероприятий совершенствования системы мотивации труда персонала на предприятии показал целесообразность внедрения разработанных мероприятий.

Определим социальные результаты от внедрения мероприятий.

- 1) Наиболее полное использование потенциала работников организации;
- 2) Обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- 3) Обеспечение стабильности персонала и возможностей личного развития работников;
- 4) Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- 5) Повышение производительности и содержательности труда;
- 6) Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями. Повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.
- 7) Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

Таким образом, отметим, что основными целями мероприятий являются:

- целенаправленное развитие мотивации труда работников в ООО «Сервис Монтаж»;

- повышение профессиональной заинтересованности сотрудников в длительной работе в организации путем совершенствования общего психологического и мотивационного климата;
- создание системы оценки эффективности выполнения работниками возложенных должностных обязанностей;
- разработка целостной системы контроля за профессиональной деятельностью сотрудников ООО «Сервис Монтаж»;
- обеспечение стабильности кадрового состава и оптимизации численности персонала;
- совершенствование базы информационного и аналитического обеспечения кадровых процессов.

Программные мероприятия учитывают интересы и ожидания сотрудников предприятия. Отметим, что внедрение мероприятий запланировано на 11 месяцев, мероприятия связанные с оптимизацией системы повышения квалификации персонала, управления деловой карьерой должны пройти апробацию в течение одного года.

Общая стоимость программных мероприятий оценена в 330000 рублей. Произведя расчеты, мы определили, что в результате действия программных мероприятий ООО «Сервис Монтаж» будет иметь и экономический, и социальный эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование по проблеме совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Сервис Монтаж» позволяет сделать общие выводы. Анализ показал, что для современных организаций основными задачами совершенствования процессов мотивации являются: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- обучение персонала и руководящего состава с целью повышения уровня готовности к любым организационным изменениям;

- формирование у каждого руководителя демократичных подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Характеристика организационно-экономических показателей ООО «Монолит» и анализ системы управления персоналом позволяют сделать следующие основные выводы: результативные экономические показатели деятельности стабильны, уровень социальной ответственности высокий, цели и оперативные задачи принимаются и реализуются в оптимально выстроенной организационной структуре при участии всех звеньев управления.

Результаты анализа кадровых показателей, позволили определить проблемные места, которые, на наш взгляд, влияют на функционирование системы мотивации персонала ООО «Сервис Монтаж»:

- 1) достаточно низкий уровень образования. Высшее образование имеют 25 % работников предприятия. Следовательно, работниками затрачивается значительно больше времени для освоения новых видов работ.

- 2) Практически полное отсутствие омоложения персонала. Достаточно большую долю представляют лица предпенсионного возраста.

- 3) Несовершенство привлечения и набора молодых специалистов и квалифицированных рабочих в организацию. Проблема влияния

субъективного фактора «знакомства», и неэффективная организация системы ротации.

Комплексный анализ актуального состояния системы мотивации персонала ООО «Сервис Монтаж» позволил выявить следующие основные проблемы:

- 1) «Застывшая» система неэкономических методов мотивации.
- 2) Низкая степень объективности оценки труда персонала.
- 3) Неэффективное использование ресурсов для развития и контроля системы обучения, повышения квалификации персонала. Низкий уровень образования у персонала основного производства.
- 4) Практически полное отсутствие омоложения персонала. Отсутствует технология привлечения и набора молодых специалистов и квалифицированных «рабочих» в организацию.
- 5) Не разработаны механизмы регулирования деловой карьеры персонала.

На основании проведенного исследования актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «Сервис Монтаж» становится возможным разработать мероприятия и рекомендации по совершенствованию мотивации персонала, направленные на оптимизацию использования всех методов мотивационного воздействия: организационно-административных, экономических и социально-психологических.

В качестве оперативных мероприятий предлагается разработать программу «Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Сервис Монтаж», которая будет направлена на решение выявленных проблем:

- 1) Разработка мероприятий по материальной и нематериальной мотивации труда работников.
- 2) Повышение квалификации работников.
- 3) Повышение регулирования деловой карьеры персонала.
- 4) Оптимизация профориентационной работы для персонала.
- 5) Совершенствование социального обеспечения работников.

В результате внедрения и реализации предлагаемых мероприятий улучшится мотивация сотрудников и повысится эффективность их работы, что в свою очередь приведет к существенному росту доходов организации.



**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Авакова, Э. Б. Асадов, А. Н. Тренинг-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э. Б. Авакова, А. Н. Асадов; – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 74 с.
2. Акименко, В. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Асалиев, А. М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
4. Бадренкова, Е. С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации [Текст] / Е. С. Бадренкова // Вестник РГГУ. – 2015. – № 3 (146). – С. 72-78.
5. Балабанова, Л.В., Сардак, Е.В. Лояльность в системе управления персоналом предприятия [Текст] / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Socio-economic problems of management. – 2015. – С. 100-107.
6. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е. А. Белкова и др. под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
7. Бердникова, Лариса. Ценный сотрудник: найти и удержать [Текст]: практическое руководство по найму, обучению и мотивации сотрудников / Лариса Бердникова. Под общ. ред. Лариса Бердникова. – Санкт-Петербург: Лема, 2015. – 161 с.
8. Богач, Артем. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / Артем Богач, Гали Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
9. Бондаренко, В.А. Теоретические вопросы лояльности внутрифирменного персонала [Текст] / В. А. Бондаренко // Наука и образование в XXI. – 2015. – С. 124-126.

- 10.Борисова, Н. Инновационно ориентированные мотивационные стратегии управления персоналом//Кадровик. 2014. №1. С. 87-93.
- 11.Бычин, В. Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.
- 12.Ганиева, З. Ф. Культура как регулятор организационного поведения персонала предприятия [Текст] / З.Ф. Ганиева // Воронеж: Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 1. – С. 212-219.
- 13.Геталов, С.С. Трудовая мотивация: роль как детерминанты трудового поведения персонала и систематизация эволюции основных концепций [Электронный ресурс] / С.С. Геталов // Форум молодых ученых. – 2018. – № 1. Режим доступа: [http://forum-nauka.ru/domains\\_data/files/17/Getalov%20S.S..pdf](http://forum-nauka.ru/domains_data/files/17/Getalov%20S.S..pdf) (дата обращения 20.01.2018).
- 14.Геталов, С.С. Методические подходы к оптимизации управления системой мотивации и стимулирования труда в строительной отрасли [Текст] / С.С. Геталов // Мейнстримы HR-управления: стратегический подход и системный опыт: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 13 января, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 131-134.
- 15.Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала [Текст] / С. Горностаев // Секретарское дело. – 2005. – № 3. – С. 90-92.
- 16.Гукасьян, Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н. А. Гукасьян; под общ. ред. Н. А. Гукасьян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
- 17.Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 207 с.

18. Демушина, О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации [Текст] / О.Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – № 1 (10). – С. 65-70.
19. Диянова, С. Н. Эволюция Содержания и механизмов формирования лояльности в антикризисном маркетинге [Текст] / С. Н. Диянова // Евразийское научное объединение. – 2015. – № 4 (4). – С. 119-125.
20. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
21. Журавкова, М. Приверженность фирме: несколько практических рекомендаций руководителю. Управление, лидерство, менеджмент: история, теория, практика. Сборник статей / Отв.ред. Е.В. Кудряшова. – Архангельск, Изд-во Поморского гос. университета, 2001. – 136 с.
22. Зайцева, Е. В. Максакова, И. В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е. В. Зайцева, И. В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – С. 16-19.
23. Зимина, И. Лояльность сотрудников как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст] / И. Зимина // Вестник костромского государственного технологического университета. – 2008. – №18. – С. 60-61.
24. Зыбина, Л.Н. Методы активного социально-психологического обучения [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Зыбина; под общ. ред. Л.Н. Зыбина. – Новосибирск: НГПУ, 2015. – 123 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
26. Коверга, А. О. Профессиональная идентичность и организационная лояльность персонала: основные концепции анализа [Текст] / А.О. Коверга // Аспирант. – 2015. – № 1(6). – С. 24-25.

- 27.Ковров, А. В. Лояльность персонала: Оценка надежности персонала [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. В. Ковров. – Москва: Бератор, 2004. – 165 с.
- 28.Колетникова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.
- 29.Лисин, В. С. Профессиональное образование и обучение персонала предприятий по разным направлениям и профессиям (специальностям) [Текст]: программы обучения персонала предприятий / В. С. Лисин, И. В. Франценюк, Л. И. Франценюк; под науч. ред. Кузнецова О. Л., В. Ж. Аренса; – Липецк: Российская акад. естественных наук, 2016. – 547 с.
- 30.Лознянская, М.А. Роль мотивации персонала в повышении эффективности деятельности организации: теоретический аспект//Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук: материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией Насретдинова И.Т.. - 2017. С. - 563-565.
- 31.Маринич, М. И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М.И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. –2014. –С. 242-245.
- 32.Мартынова, М. А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Текст]: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции 2015 г./ под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака. – Пенза: Социокультурные факторы консолидации современного российского общества, 2015. – С. 65-68.
- 33.Мельникова, Т. Ф. Тарануха, С. А. Мельникова, А.В. Мельникова В.Л. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации [Текст] / Т.Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // Молодой ученый. – 2015.– № 23 (103). – С. 595-599.
- 34.Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.

- 35.Минева, О. К., Кочеткова, Н. Н., Храмова, Т.М. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом [Текст] / О. К. Минева, А. В. Гладышева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 2 (43). – С. 219-222.
- 36.Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е.А. Митрофанова, // Кадровик. – 2006. - №8.–С.40-48.
- 37.Митрофанова, Е.А. Стратегия мотивации и стимулирования трудовой деятельности / Е.А. Митрофанова, //Вестник Университета. Социология и психология управления. Серия 2. М.,ГУУ. – 2008. - №1.-С.24-35.
- 38.Митрофанова, Е.А. Разработка материального неденежного стимулирования персонала (социального пакета) в организациях / Е.А. Митрофанова, //Вестник Университета. -М.,ГУУ. – 2008. - №3. – С.53-54.
- 39.Молодцова, Э. Б. Стратегия организации, деловая этика и лояльность персонала [Текст]: сборник трудов конференции, Санкт-Петербург, 10-12 октября 2015 г. / Э. Б. Молодцова; – Санкт-Петербург: "Инфо-да", 2015. – С. 49-54.
- 40.Нарожная, Д. А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.
- 41.Новикова, Гали. 7 законов развития. Коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.
- 42.Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
- 43.Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.

44. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
45. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.
46. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
47. Розанова, С. А. Развитие мотивации к изучению математики в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна; – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
48. Розанова, С. А. Развитие мотивации к изучению математики в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна; – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
49. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.
50. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
51. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.
52. Скачкова Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, Е. В. Михалкина; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
53. Солдаткина, Г. С. Образ Будущей организации и его связь с лояльностью сотрудников [Текст]: межвузовский сборник научных трудов студентов и

- молодых ученых. Курск, 2016 г. / Г. С. Солдаткина; –Курск: Научная инициатива, 2016. – С. 139-147.
54. Социально-экономические науки и гуманитарные исследования [Текст]: сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции, 12 февраля 2015 г. / С. С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС, 2015. – 188 с.
55. Староверова, А.С., Поворина, Е. В. Технология формирования лояльности сотрудников [Текст] / А. С. Староверова, Е. В. Поворина // Новое Поколение. – 2015. – № 8. – С. 192-195.
56. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджеров. / Стаут Л.У., пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. – 536 с.
57. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук/ Стояновская Ирина Богдановна. - М., 2014.
58. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
59. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. Пособие. – 3-е изд., перарб. – М.: Дело. – 128 с.
60. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с.
61. Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы ЭУП. 2012. №1 (1). С.126-138
62. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: учеб.-метод. пособие / К. В. Харский; – Питер, (ООО Тип. Правда 1906), 2003. – 495 с.
63. Червякова, В. Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е. В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.

64. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.
65. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.
66. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
67. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: 2009. – 240 с.
68. Aiken P. Leveraging Data as an Enterprise Asset: Emergence of the Chief Data Officer. A Data Driven Business Report. – 2014.
69. Dosi G., Teece D. 1998. Organizational competencies and the boundaries of the firm // In Markets and Organization. Arena R., Longhi C. (eds). Springer-Verlag: N.Y.; 281–301.
70. Klevets N.I. Reiting v analize finansovo-hozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiya // Izvestiya sel'skohozyajstvennoi nauki Tavridy. – 2015. – № 3 (166). – S.115-125.
71. Klein P., Lien L. Diversification, Industry Structure, and Firm Strategy: An Organizational Economics Perspective // Advances in Strategic Management. № 4, 2009.