

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 09001679  
Брагиной Юлии Алексеевны

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

Рецензент:  
к.э.н., доцент кафедры  
экономической теории  
и экономики АПК ФГБОУ  
ВО «БГАУ им. В.Я. Горина»  
Худобина Г.И.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	10
1.1 Основные категории и понятия системы мотивации и стимулирования персонала .....	10
1.2 Методологические подходы к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала .....	20
1.3 Особенности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса .....	24
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	29
2.1 Организация и методы исследования системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса .....	29
2.2 Исследование организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса .....	34
2.3 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса .....	50
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	64
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса .....	64
3.2 Оценка эффективности совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала .....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	102

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях проблема мотивации и стимулирования сохраняет важное теоретическое и практическое значение, поскольку это та сфера, где наиболее тесно переплетаются интересы субъектов макро- и микроэкономики, а также – это один из основных инструментов повышения эффективности производства и труда, реализации трудового потенциала.

Необходимо отметить, что вопросы совершенствования системы мотивации и стимулирования являются наиболее актуальными проблемами независимо от общественно-политического строя, сложившегося в ходе исторического развития той или иной страны. Огромное внимание уделено этой области, прежде всего, потому, что от степени разработанности систем мотивации и стимулирования зависят не только социальная, психологическая и творческая активность работников, но и конечные результаты экономической деятельности организаций. Кроме того, практика доказывает необходимость разнообразных систем мотивации и стимулирования, определяющих цели, задачи и стратегию организации, поскольку разработанный прежде механизм оплаты труда уже не стимулирует работников к эффективному труду, а актуальность этих вопросов не уменьшается, а возрастает. Все это говорит о важности и актуальности данного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Исследованию проблем мотивации и стимулирования персонала посвящены работы таких известных зарубежных ученых, как Дж. Аткинсон, Дж. Кейнс, Э. Локе, К. Маркс, А. Маслоу, М. Мескон, А. Смит, Ф. Тейлор, К. Шоу и другие. Данной проблеме также уделено значительное внимание и отечественных ученых, таких, как В.В. Адамчук, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, И.Н. Герчикова, А.П. Егоршин, Ю.П. Кокин, Ю.Г. Одегов, А.И. Рофе, С.В. Шекшня, Р.А. Яковлев и другие. Кроме того, существенный вклад в развитие теории и практики мотивации и стимулирования труда в

отечественной экономике в условиях рыночных отношений внесли такие авторы, как Ю.Ф. Гейц, Д.В. Гордиенко, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, О.А. Макарова, И.В. Мишурова, А.Г. Поршнева, О.В. Ромашов, З.П. Румянцова, Н.А. Саломатина, Э.А. Уткин, И.А. Чеховских и другие.

Необходимо также отметить, что проблема совершенствования мотивации и стимулирования персонала в настоящее время широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества трудов отечественных и зарубежных специалистов, посвященных данной проблеме. Однако, несмотря на неуклонно возрастающую актуальность проблемы и появление большого количества научной литературы, сложность практической организации эффективной системы мотивации и стимулирования затрудняется относительно слабой изученностью особенностей данной проблемы в отдельных отраслях экономики и видах производства, а особенно, в малых организациях.

Все это говорит о том, что в современных условиях все еще не исчерпана необходимость изучения проблемы дальнейшего совершенствования системы мотивации и стимулирования с целью повышения эффективности деятельности и финансового состояния организаций, особенно, в условиях малого бизнеса, а также подтверждает важность и актуальность данного исследования и обуславливает определение цели и задач исследования.

Исходя из этого, **целью** исследования данной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию эффективной модели системы мотивации и стимулирования персонала в сфере малого бизнеса.

**Объектом** исследования является система мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

**Предмет** исследования – организационно-экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе формирования системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса.

Поставленная в исследовании цель потребовала решения следующих **основных задач**:

1. изучить подходы к определению сущности и роли мотивации и стимулирования персонала в системе управления; исследовать особенности системы мотивации и управления в организациях сферы малого бизнеса;
2. дать организационно-экономическую характеристику объектов исследования, а также осуществить эмпирическое исследование системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса;
3. обосновать рекомендации и разработать комплекс эффективных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса, оценить их эффективность.

В качестве **гипотезы** исследования выдвинуто предположение о том, что формирование эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса позволит повысить результативность их деятельности за счет более эффективного использования трудовых ресурсов организаций.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили положения современной науки управления персоналом, менеджмента, экономики труда. Кроме того, были использованы результаты современных публикаций, монографии, доклады научно-практических форумов и т.п. по теме исследования.

**Основными методами исследования** для раскрытия поставленной цели являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование, наблюдение;

3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

4) методы интерпретации результатов исследования – структурный (генетический).

**Информационной** основой исследования являются законодательные и нормативные документы, монографии, труды российских и зарубежных ученых, бухгалтерская и статистическая отчетность малых организаций, организационно-распорядительные документы и другой информационный материал, а также результаты проведенного исследования.

**Научная новизна** исследования состоит в следующем:

1. обобщены особенности мотивации и стимулирования персонала как способа влияния на личность в трудовом коллективе с целью обеспечения эффективного достижения стоящих перед организацией задач;

2. обоснован и апробирован методический подход проведения комплексного эмпирического исследования системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса, на основе которого дана ее оценка, выявлены особенности и складывающиеся тенденции;

3. обоснованы методические рекомендации по формированию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса, которые были положены в основу разработки программы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Система мотивации и стимулирования работников в сфере малого бизнеса является основным фактором достижения целей как работников, так и работодателей, и организации в целом. При этом важное значение имеет не только реальная и достойная заработная плата, но и премиальные и прочие выплаты, способствующие формированию у работников стремления к лучшему выполнению своих производственных обязанностей, повышению

производительности труда, что в конечном итоге приведет и к улучшению результатов деятельности организации. Для усиления действенности системы мотивации и стимулирования необходимо совершенствование экономического инструментария, что позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и выявить факторы, оказывающие влияние на ее эффективность.

2. Нами обобщен теоретический материал, раскрывающий особенности мотивации и стимулирования персонала в организациях сферы малого бизнеса. На основе практических данных исследуемых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», специализирующихся на предоставлении услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний и прочих целей, а также, строительных работах, сделан вывод, что система мотивации и материального стимулирования персонала продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе эффективности управления организацией сферы малого бизнеса. В работе раскрыты особенности и проблемы системы мотивации и стимулирования персонала данных организаций.

Эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности труда персонала от состояния системы мотивации и стимулирования персонала организаций.

4. Предложен комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в сфере малого бизнеса. В данном случае – это, прежде всего, разработка нового, эффективного Положения о материальном стимулировании; проведение обучающего семинара для руководителей организаций, посвященного вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, а также внедрение автоматизированной системы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8». Завершено исследование оценкой эффективности предложенных мероприятий, а также выводами и предложениями по

совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в сфере малого бизнеса.

**Теоретическая значимость** диссертации заключается в приращении знаний по вопросу мотивации и стимулирования персонала и использовании полученных результатов в разработке направлений повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что материалы проведенного исследования могут быть использованы руководством организаций сферы малого бизнеса при разработке основных направлений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала данных организаций.

**Апробация результатов исследования.** Данная диссертация является результатом исследований автора за период 2015-2017 годов. Основные положения нашли отражение в статьях:

1. «Теоретические аспекты совершенствования системы стимулирования труда персонала», опубликована в сборнике статей: «Инновационная деятельность в модернизации АПК» (Материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых), г. Курск, 7-9 декабря 2016 г.

2. «Роль теории А. Маслоу в системе мотивации труда персонала», опубликована в научно-практическом электронном журнале: «Аллея Науки» № 11 (27) – 2018.

**Объем и структура работы.** Структура диссертации обусловлена логикой исследования проблемы, характером цели и поставленных задач исследования. Работа состоит из введения; трех глав, раскрывающих суть рассматриваемой темы; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы – 102 печатные страницы, включая 27 таблиц, 10 рисунков. Работа также имеет 18 приложений.



**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, обозначены научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, определены методы исследования. Кроме того, в работе изложены основные положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** работы – «Концептуальные и методологические подходы к исследованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса» – исследованы основные категории и понятия системы мотивации и стимулирования персонала; раскрыты особенности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса, а также исследованы методологические подходы к оценке эффективности систем мотивации и стимулирования персонала.

**Во второй главе** «Эмпирическое исследование системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса» – дана организационно-экономическая характеристика объектов исследования; обобщены организация, инструменты и методики исследования; а также проведено эмпирическое исследование особенностей системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

**В третьей главе** – «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса» – осуществлена разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса, а также программы внедрения данных мероприятий. Кроме того, дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

**В заключении** сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования, а также рекомендации по их использованию.

# **ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА**

## **1.1 Основные категории и понятия системы мотивации и стимулирования персонала**

Мотивация и стимулирование персонала организаций занимают одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку они являются непосредственной причиной их побуждения к эффективному труду.

Ориентация работников на достижение целей организации – главная задача руководства персоналом. Для выполнения данной функции руководители имеют возможность воспользоваться механизмами мотивации и стимулирования. Иначе говоря, на трудовую деятельность работника (выполнение им определенных целесообразных операций, жестко фиксированных в пространстве и времени) можно воздействовать с помощью мотивации и стимулирования.

Исходя из важности данных механизмов, необходимо, прежде всего, рассмотреть более подробно понятия мотивации и стимулирования.

На сегодняшний день не существует четкого и общепризнанного определения понятия «мотивация». При этом необходимо отметить, что, казалось бы общие понятия «мотив» и «мотивация», имеющие один корень, – это разные понятия. Мотив – это побуждение, а мотивация – процесс побуждения. То есть, мотив (от лат. «motivatio» – «движение») – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, эталоны и т.п. [64, с. 7], то есть осознанное внутреннее побуждение человека к определенному действию. Мотивация же – процесс побуждения человека к какой-либо деятельности для достижения определенных целей.

В классической и зарубежной литературе мотивация имеет различные определения. Авторы дают его, исходя из своей точки зрения. Некоторые основные определения мотивации представлены в таблице 1.1.

## Определения сущности категории «мотивация»

Автор	Сущность понятия
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [51, с. 361]
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.	Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения [5, с. 275]
Виханский О.С.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают индивида к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [17, с. 146]
Генкин Б.М.	Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [19, с. 133]
Егоршин А.П.	Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [29, с. 217]
Зайцев Г.Г.	Мотивация – это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности [31, с. 58]
Кибанов А.Я.	Мотивация – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности [37, с. 21]
Маслова В.М.	Мотивация – внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [50, с. 58]
Музыченко В.В.	Мотивация – процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность [58, с. 528]
Паршина В.С.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [109, с. 54]
Сергеев А.М.	Мотивация – это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности [72, с. 75]
Уткин Э.А.	Мотивация – это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации [83, с. 145]
Чеховских И.А.	Мотивация в широком смысле – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий направленность, организованность, активность и устойчивость [86, с. 152]

Приведенные в таблице определения «мотивации» имеют различные трактовки, но в то же время, они имеют и сходства. Так, например,

большинство представленных авторов считают, что мотивация – это процесс (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, В.В. Музыченко, А.М. Сергеев, И.А. Чеховских), направленный на достижение определенных целей (личных, групповых, общественных).

Ряд авторов считают мотивацию фактором, воздействующим на человека для достижения поставленных целей (О.С. Виханский, Б.М. Генкин, Г.Г. Зайцев, В.М. Маслова, В.С. Паршина).

Несколько отличаются определения «мотивации» у В.В. Адамчука, О.В. Ромашова, М.Е. Сорокиной и Э.А. Уткина.

Необходимо отметить, что ни в одном из рассмотренных определений нет достаточно полного раскрытия понятия «мотивация». Поэтому, для устранения неоднозначности предлагаем под мотивацией понимать систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения персонала к определенной деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения через трудовую деятельность личных потребностей.

Таким образом, несмотря на различия в трактовке понятия «мотивация», можно сказать, что общим остается тот факт, что мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Исходя из данного определения ясно, что мотивация бывает внешней и внутренней.

Внешняя мотивация – это мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами (например, условия труда, возможности карьерного роста, размер заработной платы, система льгот и др.).

Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная с самим содержанием деятельности (например, желание повышать свое образование, делать карьеру, больше зарабатывать и др.).

Мотивация позволяет человеку раскрыть и реализовать личностный и трудовой потенциал в организации, повысить производительность труда, а также повысить эффективность организации в целом.

Таким образом, мы видим, что труд является одной из основных предпосылок, придающих деятельности человека направленность, ориентированную на достижение определенных целей. При этом побудительной причиной заинтересованности в труде является стимул. Отметим, что стимулами труда могут быть любые блага, удовлетворяющие потребности человека.

Иначе говоря, стимул – это внешнее воздействие на человека или группу людей с целью побудить к какому-либо результату. Применение стимулов, как отмечает А.Я Кибанов, является основой процесса стимулирования трудовой деятельности [37, с. 508]. При этом стимулирование является внешней формой мотивации трудовой деятельности человека.

Исходя из этого, с нашей точки зрения стимулирование необходимо рассматривать как инструмент мотивации. При этом основная цель стимулирования – мотивировать работника на трудовую деятельность для достижения целей организации, в то время как работник достигает собственные цели. Таким образом, стимулирование является производной мотивации и ориентировано на формирование у персонала мотива, направленного на решение поставленных перед ним задач таким образом, как это необходимо с точки зрения руководства организации.

Еще более сложная ситуация с определением понятия «стимулирование», поскольку оно не только дается авторами с их точки зрения, но часто отождествляется с понятием «мотивация». Ряд определений понятия «стимулирования» приведен в таблице 1.2.

## Определения сущности категории «стимулирование»

Автор	Сущность понятия
Базаров Т.Ю.	Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [7, с. 213]
Данилюк А.А.	Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [22, с. 19]
Кибанов А.Я.	Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [37, с. 508]
Лобанова Т.Н.	Стимулирование – это особый способ управления трудовым поведением работника, при котором поведение человека регулируется воздействием не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие определенные интересы и потребности, используя мотивы, движущие его деятельностью [45, с. 27]
Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б.	Стимулирование – экономическое побуждение, использование стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование; в управлении персоналом распространено стимулирование труда [66, с. 323]
Ромашов О.В.	Стимулирование труда – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей в целях поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия [68, с. 213].
Трапицын С.Ю.	Стимулирование – процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности. Стимулирующим воздействие становится только тогда, когда вызывает интерес, совпадает с внутренними потребностями, соответствует культуре и индивидуальным особенностям. Стимулирование придает деятельности динамику, способствует формированию мотивов по отношению к ней. [57, с. 25]

Определения стимулирования, представленные в таблице 1.2, а также ряд определений других авторов, исследованные нами, свидетельствуют о том, что не существует обобщающего термина, который бы признавался большинством ученых и практиков. В целом, процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности. Исходя из этого, цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а заинтересовать его работать лучше, продуктивнее. При этом, побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия.

Необходимо отметить, что стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [23, с. 115]. Если мотивация – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения, то стимулирование труда – это воздействие на трудовое поведение человека посредством внешних побудительных сил [30, с. 75].

Побудительной причиной поведения, заинтересованности работника в совершении чего-либо является стимул. Стимулы бывают материальными и нематериальными.

1. Материальные стимулы:

- а) денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т.д.;
- б) неденежные: путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата за обучение; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.

2. Нематериальные стимулы:

- а) социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе;

б) моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звания;

в) творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа.

Наиболее подробно изученной и распространенной разновидностью стимулирования является материальное стимулирование (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Направления и структура материального стимулирования персонала предприятия [100, с. 11]

Представленная на рисунке 1.1 схема не только раскрывает (сверху вниз) структуру материального стимулирования, но и показывает (слева направо) порядок (очередность) формирования элементов этой структуры.



Основным элементом постоянной части прямого материального стимулирования является должностной оклад, который должен определяться в зависимости от минимального размера оплаты труда на предприятии и сложившегося уровня оплаты труда на рынке труда с учетом таких дополнительных факторов, как уровень образования, особый характер работы, стаж и опыт работы по должности.

Основной и наиболее широко применяемой на практике формой переменной части прямого материального стимулирования являются премии. Премирование, как метод стимулирования, предполагает поощрение персонала за достижение показателей, превышающих общественно необходимую норму результатов труда.

К традиционным средствам косвенного материального стимулирования на российских предприятиях относятся: медицинское страхование и оплата мобильной связи, транспортное обслуживание, оплата питания и абонементов в спортивные клубы, кроме того, для стимулирования управленческого персонала используются приобретение за счет средств работодателя билетов на самолет, закрепление места на охраняемой парковке, предоставление кредитов, организация антистрессовых и досуговых мероприятий и т.д.

Необходимо отметить, что существует несколько различных систем материального стимулирования [81, с. 42]:

1. Система, основанная на индивидуальных результатах: оплата труда по результатам; комиссионные; индивидуальные премии (имеют особое значение на руководящем уровне, когда оплата труда связана с финансовыми показателями); оплата, связанная с достижением определенных целей.

2. Системы, основанные на коллективных результатах: коллективные премии (достижение определенных количественных целей, когда достижение этих целей основано на командном выполнении работы); участие в прибылях (в виде выплаты премии от прибыли или в виде акций, которые сотрудники

могут купить на распределенную прибыль); участие в доходах (премии, связанные с объемом производства или объемом продаж).

3. Системы, основанные на индивидуальном вкладе: оплата труда, основанная на навыках сотрудников; оплата труда за заслуги (включает многие характеристики вышеописанных систем).

4. Системы, основанные на коллективном вкладе: программы участия работников в акционерной собственности. Сотрудники получают свое вознаграждение в форме распределенных акций и получаемых в результате деятельности дивидендов).

Важное значение в повышении эффективности материального стимулирования также имеет выбор оптимальных методов мотивации. Методы мотивации аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще, то есть, это, прежде всего, – организационно-административные, экономические и социально-психологические методы:

- для организационно-административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности;

- с помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации;

- социально-психологические методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации.

Необходимо отметить, что в организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Таким образом, должен применяться комплексно-целевой подход.

Однако, необходимо отметить, что мотивацию нельзя сводить только к стимулированию. В настоящее время стимулирование ориентировано на краткосрочные экономические цели, на достижение определенного результата за установленный период. Такой подход не обеспечивает заинтересованности работников в постоянном повышении своей квалификации, в самосовершенствовании. В этом случае вряд ли возможно успешно использовать данную систему как важный резерв повышения эффективности деятельности предприятия.

В своей деятельности руководители организации должны рассматривать мотивацию как силу, побуждающую к действию. Перед каждой организацией стоит задача создать такую систему побуждающих мотивов поведения работников, которая будет заставлять (побуждать) поступать определенным образом. Только оптимально выстроенная модель стимулирования персонала – один из самых эффективных способов повышения производительности труда в организации, достижения конечных целей деятельности и улучшения ее финансовых результатов деятельности. То есть, грамотное стимулирование работников при учете их мотивов, позволит руководителю достичь высокой эффективности работы трудового коллектива и их заинтересованности в достижении конечных целей организации.

## **1.2 Методологические подходы к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала**

На современных предприятиях руководители придают большое значение мотивации и стимулированию персонала.

Необходимо отметить, что главная цель системы мотивации и стимулирования персонала заключается в достижении основной цели деятельности организации путем сохранения и подбора высокопрофессионального персонала и стимулирования производительности труда. При этом важная роль отводится адекватно используемому набору материальных стимулов и их соответствию экономическим условиям.

В теории и практике управления персоналом отсутствует стандартная методика оценки эффективности системы мотивации и стимулирования. Оценочная процедура на предприятиях, особенно, малого бизнеса, часто не проводится, что является одной из распространенных управленческих ошибок, поскольку оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, планировать бюджет организации на управление человеческими ресурсами.

Необходимо отметить, что эффективность системы заключается, прежде всего, в мотивировании и стимулировании персонала, направленного в первую очередь на социальный, а затем уже экономический эффект. Существует ряд направлений для повышения эффективности данной системы, но только правильно выбранное направление способно повысить социальный эффект, который обеспечит и экономию средств предприятия.

В этой связи считаем необходимым осуществить систематизацию подходов к разработке системы показателей такой оценки, значимых как для организации, так и для работников.

Важными направлениями анализа мотивации и стимулирования труда является изучение: законодательных документов по вопросам учета численности, размера минимальной оплаты труда, расчета средней заработной платы и т. д.; экономических показателей деятельности

предприятия в динамике за ряд лет; организации труда и обеспеченности рабочей силой; анализ производительности и эффективности труда и т.д.

Таким образом, размер материального стимулирования труда, в основном, равен сумме затрат на рабочую силу. Сопоставление показателей, характеризующих материальное стимулирование труда и затраты на рабочую силу показывает их количественную равнозначность, однако качественная сторона различна для пользователей информации – работников и работодателей. Работодатель, эффективно управляя затратами на рабочую силу, воздействует на трудовую деятельность работника через размер материального стимулирования труда в составе среднегодовой заработной платы и среднего размера «социального пакета» одного работника, способствуя росту производительности, следовательно, увеличению прибыли предприятия. Исходя из этого, можно выделить показатели, формирующие совпадение интересов работодателя и работника (рис. 1.2) [107, с. 376].



Рис. 1.2 Показатели, характеризующие совпадение интересов работодателя и работника

При оценке эффективности стимулирования труда с точки зрения работника необходимо анализировать удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда и т. п.

Оценка эффективности стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает собственно анализ эффективности стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности.

В систему обобщающих показателей должны входить, прежде всего:

- удельный вес заработной платы и премий персонала организации в общей сумме затрат ( $Ув$ );
- отдача материального стимулирования (зарплатоотдача –  $Зо$ );
- емкость материального стимулирования труда (зарплатоемкость –  $Зе$ );
- коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (коэффициент опережения –  $Коп$ );
- рентабельность материального стимулирования ( $Рм$ ).

Необходимо также отметить, что эффективность системы мотивации и стимулирования подтверждается и весьма косвенными показателями, которым трудно дать оценку, такими, как:

- неуклонное повышение образовательного уровня персонала;
- увеличение вклада в развитие предприятия;
- повышение значимости в коллективе, признания и уважения;
- удовлетворенность трудом;
- повышение жизненного уровня;
- повышение интенсивности и качества труда;
- принятие самостоятельных решений.

Основные показатели эффективности системы мотивации и стимулирования персонала и формулы их расчета представим в таблице 1.3.

Основные показатели экономической эффективности системы мотивации и стимулирования и формулы их расчета

Показатели	Формулы расчета
Удельный вес заработной платы и премий в общей сумме затрат	$U_v = (\Phi ЗП + П) / С,$ где $\Phi ЗП$ – фонд заработной платы персонала, тыс. руб.; $П$ – общая сумма премий, тыс. руб.; $С$ – себестоимость (общие затраты), тыс. руб.
Зарплатоотдача	$З_o = ВП / \Phi ЗП (П),$ где $ВП$ – выручка от продажи, тыс. руб.
Зарплатоемкость	$З_e = \Phi ЗП (П) / ВП$
Коэффициент опережения	$К_{op} = I_{nm} / I_{cz},$ где $I_{nm}$ – индекс производительности труда; $I_{cz}$ – индекс средней заработной платы.
Рентабельность материального стимулирования	$R_m = П / \Phi ЗП,$ где $П$ – прибыль, тыс. руб.

Данные показатели могут рассчитываться, как исходя из общей суммы заработной платы, так и размера премий.

В анализе эффективности стимулирования можно использовать также такие показатели, как коэффициент соотношения темпов роста объема продаж и заработной платы; коэффициент соотношения темпов роста прибыли и материального стимулирования труда и другие.

Таким образом, основными показателями, характеризующими эффективность стимулирования труда работников, являются показатели отдачи расходов на материальное стимулирование, емкости расходов на материальное стимулирование, а также рентабельность и доходность материального стимулирования. Кроме того, эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе.

Использование экономико-математических методов изучения взаимосвязи динамики расходов на материальное стимулирование труда и результатов труда позволит установить объективную взаимосвязь между ними, что позволит в дальнейшем совершенствовать систему материального стимулирования.

### **1.3 Особенности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса**

Малый бизнес в нашей стране явление относительно новое и его формирование и функционирование охватывает лишь несколько десятков лет. В то же время – это один из основных секторов рыночного хозяйства, который является составной частью экономики страны и формирует существенную часть государственного бюджета.

Согласно данным статистики, доля малых предприятий в структуре ВВП страны составляет 20-25%, что значительно ниже, чем в развитых странах [118]. По данным исследований британской аудиторско-консалтинговой компанией EY, являющейся одной из крупнейших в мире, число малых и средних предприятий в России на 1000 человек в 2,5 раза меньше, чем в Европе, а занятость в сегменте – в 1,7 раза [116].

Исходя из этого, важное значение имеет динамичное и эффективное развитие в стране малого бизнеса, зависящее в значительной степени от эффективности деятельности его работников. Следовательно, данная проблема является актуальной и требует тщательного исследования, тем более, что она имеет свои особенности в малом бизнесе, связанные, прежде всего, с особенностями функционирования самих малых организаций и систем управления персоналом в малом бизнесе.

Рассматривая данный вопрос, необходимо, прежде всего, отметить, что понимается под субъектами малого бизнеса.

Субъектом малого бизнеса (предпринимательства) является малое предприятие.

Согласно Федеральному закону от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 27.12.2018 года № 537-ФЗ), «к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы,



сельскохозяйственные потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели» [2].

При этом учитываются следующие признаки: численность персонала на предприятии; юридическая независимость; годовой объем производства/продаж. Критерии отнесения предприятия к малому, представлены в таблице 1.4 [2].

Таблица 1.4

## Критерии малого предприятия

Критерий	Максимальный предел значений		
	Микропредприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Суммарная доля участия в уставном капитале: - РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, благотворительных и иных фондов; - иностранных юрлиц, юрлиц, не являющихся малыми и средними предприятиями.	25%	25%	25%
	49%	49%	49%
Среднесписочная численность работников за прошедший год.	До 15 чел.	до 100 чел.	101-250 чел.
Доход, полученный за прошедший год.	120 млн.руб.	800 млн.руб.	2 млрд.руб.

Эта классификация свидетельствует о значительной разнице в объемах деятельности, а также численности персонала малых предприятий по сравнению со средними, а, тем более, крупными предприятиями. Эта особенность ведет и к особенности в управлении персоналом малых предприятий, а также его мотивации и стимулировании.

Структура управления персоналом на малых предприятиях организована, в основном, по линейному типу и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и

сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Особенности организации малого бизнеса приводят и к особенностям в области управления персоналом малой организации. Это, прежде всего:

- ведущая роль руководителя в деятельности предприятия, его вовлеченность в производственный процесс, во взаимодействие с представителями внешней среды, что обусловлено высокой степенью предпринимательского риска и ответственностью за результаты деятельности;

- личностный характер взаимоотношений между руководителем и работниками;

- гибкость и неформальность управления персоналом;

- повышенные требования к личным качествам работников;

- социальная незащищенность.

Так же, как и структура управления, свои особенности имеет и кадровая работа в малом бизнесе. Прежде всего – этот тот факт, что в малых организациях отсутствует служба управления персоналом. Этой работой в малых организациях занимается либо сам руководитель, либо сотрудник, которому данная работа поручена. Кадровая работа сводится в основном к отбору и приему на работу, увольнению персонала, управлению заработной платой и контролю над трудовой дисциплиной, определению очередности отпусков. Отсутствует и кадровая документация, которая является обязательной для крупных и средних предприятий, что позволяет значительно сократить расходы организации. Документация ведется в минимально допустимом объеме, в основном, это документация, отражающая движение персонала.

Что касается вопросов мотивации и стимулирования персонала, то здесь также значительные отличия. Прежде всего, это связано с тем, что основным мотивирующим и стимулирующим фактором в малом бизнесе является заработная плата. Однако, заработная плата является гарантированной выплатой работнику, в основном, за его личные трудовые

достижения и не является стимулирующим фактором, влияющим на общие результаты деятельности организации. Кроме того, зарплаты в малом бизнесе зачастую ниже, чем в крупных компаниях на сопоставимых должностях, и они не всегда «белые». Не часто в маленьких организациях можно встретить и четкую систему бонусов в зависимости от показателей эффективности деятельности сотрудника.

Этому способствует и отсутствие на большинстве малых предприятий даже типового Положения о премировании. Руководителям малого бизнеса полезно было бы взять на вооружение распространенную в крупных компаниях четкую систему премирования. Если в организации будет закреплено в Положении, что по итогам года или за выполнение отдельных функций сотрудник получит определенный процент премии, это может оказаться весомым и стимулирующим аргументом для работника.

Одним из основных мотивирующих факторов могла бы стать возможность профессионального роста и продвижения по службе, но на многих малых предприятиях нет даже планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Мотивация сотрудника выросла бы, если бы он четко знал свои карьерные перспективы: когда и при каких условиях он сможет выйти на следующую ступень.

Немаловажным фактором является и то, что, в отличие от крупных предприятий в малом бизнесе сотрудники часто не получают медицинскую страховку и прочие социальные блага. А наличие этого явилось бы одним из важных мотивирующих факторов для персонала.

Таким образом, система мотивации и стимулирования в малых организациях и крупных и средних предприятиях резко различаются. Однако, возможностей для мотивации и стимулирования у малого бизнеса немало, необходимо только желание руководства и коллектива грамотно ими воспользоваться, поскольку лишь оптимальная система мотивации и стимулирования – это один из самых эффективных способов повышения производительности труда в организации.

Рассмотренный в данной главе материал позволяет сделать выводы, что система мотивации и стимулирования персонала – это:

- регулируемая руководством организации совокупность потребностей работников, путей их удовлетворения, для того, чтобы обеспечить результативную и качественную работу, а также лояльность персонала;
- совокупность процессов применения руководством организации воздействия в отношении работника, которые направлены на формирование направления его поведения и на побуждение к активности в ходе осуществления трудовой деятельности.

Считаем, что для успешного применения система мотивации и стимулирования должна быть гибкой, легко изменяющейся, доступной и понятной субъекту управления в организации.

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала необходимо определить, прежде всего, ее цель, то есть, к каким результатам стремится организация и какие действия персонала она собирается стимулировать.

Как было отмечено в данной главе – главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования персонала – обеспечение достижения целей организации. При этом система мотивации и стимулирования работников является также основным фактором достижения целей как работников, так и работодателей. Необходимо отметить, что важное значение имеет не только реальная и достойная заработная плата, но и премиальные и прочие выплаты, способствующие формированию у работников стремления к лучшему выполнению своих производственных обязанностей, повышению производительности труда, что в конечном итоге и приведет к улучшению результатов деятельности организации в целом. Для усиления действенности системы мотивации и стимулирования необходимо совершенствование экономического инструментария, что позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и выявить факторы, оказывающие влияние на ее эффективность.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА**

### **2.1 Организация и методы исследования системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса**

Изучение состояния деятельности малого предприятия, а также системы мотивации и стимулирования его персонала имеет свою сложность, которая состоит в том, что, во-первых, это мало изученная проблема, а, во-вторых, эффективность мотивации и стимулирования представляет собой латентную (не измеряемую напрямую) характеристику, что влечет необходимость подбора адекватных индикаторов, в которых она проявляется.

Однако, несмотря на указанные сложности, существует научно обоснованная традиция количественного изучения данной проблемы. При проведении исследования в данном случае используются различные методы и, прежде всего, методы эмпирического исследования.

Эмпирическое исследование – это отдельная группа методов, включающая в себя опосредованный или непосредственный сбор данных, получаемых в ходе изучения явления.

В состав эмпирического исследования входят методы изучения (наблюдение и эксперименты); результаты, получаемые посредством данных методов (фактические данные); различные процедуры перевода полученных результатов («сырых данных») в закономерности, зависимости, факты. Таким образом, эмпирическое исследование – это не просто проведение эксперимента, это сложный познавательный процесс, в ходе которого подтверждаются или опровергаются научные гипотезы, выявляются новые закономерности и т. п.

Эмпирическое исследование, как и любой другой метод научного познания, состоит из нескольких шагов, каждый из которых важен для получения объективных данных. После того как была поставлена цель, сформулированы задачи исследования, выдвинута гипотеза, исследователь переходит непосредственно к процессу добывания фактов. Это первый этап

эмпирического исследования, когда данные наблюдения или эксперимента фиксируются в процессе работы. На данном этапе полученные результаты оцениваются, экспериментатор старается сделать данные максимально объективными, очищая их от побочных эффектов.

На втором этапе эмпирического исследования проводится обработка полученных в ходе первого этапа результатов. На данной стадии результаты проходят первичную обработку с целью нахождения различных закономерностей, связей. Здесь данные классифицируют, относят к различным типам, описывают полученные результаты при помощи специальной научной терминологии. Таким образом, эмпирическое исследование какого-либо явления или объекта чрезвычайно информативно. В ходе такого познания реальности можно вывести важные закономерности, составить определенную классификацию, выявить очевидные связи между объектами.

Необходимо отметить, что является в случае исследования состояния системы мотивации и стимулирования персонала организации объектом и предметом исследования.

В данном случае объектом исследования является система мотивации и стимулирования, предметом исследования является проблема.

Распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в методологии исследования. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений.

Наиболее типичными проблемами в исследовании системы мотивации и стимулирования персонала организации являются проблемы совершенствования данной системы, системы эффективных мотиваций деятельности, разработка стратегий и инноваций и др. И каждую из этих проблем можно решить только на основе ее исследования, то есть на основе определения ее истоков, содержания, роли в развитии системы, последствий нерешения и возможностей решения и пр.

Исследование предполагает не только применение какого-либо известного метода, но и создание новых методов изучения, поиск новых подходов. Это определяется достаточно ясным пониманием сути проблемы, возможностей, в ней заложенных, трудностей, которые следует преодолеть.

Как уже было отмечено, в практике исследования систем управления персоналом, а также систем мотивации и стимулирования важное значение имеет эмпирическое исследование.

Основные методы эмпирического исследования – это: наблюдение, изучение первичных документов, сравнение, измерение, описание, эксперимент.

Наблюдение – этот метод сбора информации осуществляется на основе фиксации и регистрации данных, полученных первично и обусловлен задачей деятельности. Основное условие наблюдения – объективность.

Изучение первичных документов – базируется на исследовании информации, зафиксированной документально ранее.

Сравнение – позволяет проводить аналогию между двумя и более предметами.

Измерение – сравнение объектов по каким-либо сходным свойствам или сторонам. Данный метод способствует определению фактического количественного значения в показателях свойств изучаемого объекта.

Описание – фиксация средствами естественного или искусственного языка сведений об объектах.

Эксперимент – основывается на изучении объекта (явления) в условиях, созданных искусственно, то есть – это наблюдение в специально создаваемых и контролируемых условиях, соответствующих целям исследования. Эксперимент позволяет восстановить ход явления при повторении условий. Предполагает использование наиболее простых эмпирических методов – наблюдения, сравнения и измерения.

Прежде чем проводить исследование, обычно проводится предварительное наблюдение, которое, как отмечено многими

исследователями, свидетельствует о том, что в организациях малого бизнеса наблюдаются серьезные проблемы не только в системе управления персоналом, но и в системе мотивации и стимулирования персонала. Исходя из этого, была высказана гипотеза о том, что возникшие проблемы связаны, прежде всего, с отсутствием в малых организациях кадровой службы, а также Положения о премировании персонала.

В соответствии с этим, цель эмпирического исследования – выявить механизмы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала и разработать рекомендации по повышению ее эффективности.

Поэтому, прежде всего разрабатывается план проведения исследования, основными этапами которого являются:

I этап – постановка проблемы исследования;

II этап – эмпирическое обследование (сбор и обработка информации);

III этап – анализ результатов обследования.

Для выделения факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность системы мотивации и стимулирования персонала организации обычно чаще всего используется следующий инструментарий: метод анализа документов и метод опроса (анкетирование). Необходимо отметить, что конкретный диагностический инструментарий (конкретные методики) должен быть подобран с учетом целей исследования, быть надежным, валидным, стандартизированным, адаптированным для соответствующего контингента испытуемых.

Метод анализа документов возможно использовать для оценки качественного состава персонала и его мотивации и стимулирования. Предпочтение вида документа как носителя информации определяется, исходя из цели исследования и места документов в общей программе исследования. В данном случае, при оценке системы мотивации и стимулирования персонала малых предприятий использование первичных официальных документов является наиболее эффективным и объективным.



Анкетирование может выступать как средство сбора первичной информации. В исследовании можно использовать опросник (расширенный опросник представлен в приложении 1). Целью данного опроса является получение качественной информации по отдельным вопросам, значимым как для руководства предприятия, так и для отдельных работников. Достоинства опроса состоит в том, что он дает информацию, которая будет использована для дальнейшего анализа и разработки направлений повышения эффективности системы мотивации и стимулирования.

Важным показателем, отражающим состояние системы мотивации и стимулирования, является удовлетворенность трудом, что содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, профессиональная ответственность и др.

Для осуществления эмпирического исследования системы мотивации и стимулирования персонала исследуемых нами малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» было решено провести анкетирование 20 человек из каждой организации. Данное количество персонала установлено, поскольку в исследуемых организациях значительное количество персонала работает за пределами организации, по всей Белгородской области.

Проведенное исследование позволит наиболее полно изучить действующую систему мотивации и стимулирования персонала в малых организациях, а также предложить рекомендации по повышению ее эффективности, что позволит непосредственно оказать положительное влияние на деятельность самих организаций и их финансовое состояние.

Однако, прежде чем проводить исследование системы мотивации и стимулирования в данных организациях, необходимо дать оценку организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе мотивации и стимулирования персонала данных организаций.

## **2.2 Исследование организационно-экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса**

Объектами исследования диссертационной работы являются организации сферы малого бизнеса города Белгорода – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Белгороду Белгородской области 20 мая 2004 года по адресу: 308002, Белгородская область, г. Белгород, ул. Курская, д. 4.

Порядок создания и деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Федерального закона от 23.04.2018 года № 87-ФЗ). Учредительными документами ООО «БЕРИЛЛ-сервис» являются учредительный договор и Устав Общества (приложение 2).

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. По своим обязательствам Общество отвечает всем принадлежащим ему имуществом.

Организационная структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (приложение 3) относится к линейному типу. Линейная организационная структура – это строго иерархическая структура, характеризующаяся разделением ответственности между подразделениями и единством распорядительства. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Высшим органом управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является Учредитель.

Вопросами организации коммерческой деятельности занимается коммерческий директор. Он осуществляет руководство материально-техническим снабжением, сбытом продукции и транспортным обслуживанием организации.

В структуре управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеется должность заместителя директора, отвечающего за основное производство. Он организует деятельность организации по устройству, обслуживанию и ремонту приборов измерения и учета тепла и других приборов, несет ответственность за качество и своевременность выполнения работ. Свои функции он осуществляет через руководителя производства.

В составе ООО «БЕРИЛЛ-сервис» также имеется бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером. Главный бухгалтер несет ответственность за методологию бухгалтерского учета, обеспечивает своевременное отражение хозяйственных операций в форме бухгалтерских проводок; анализирует и обобщает информацию; составляет отчетность и представляет ее в установленные сроки в соответствующие организации.

В ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – малая организация, поэтому не имеет службы управления персоналом. Эту функцию выполняет специалист по управлению персоналом, входящий в состав бухгалтерии.

Основной целью деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации в соответствии с Уставом является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей. Общество может осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Результаты деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за исследуемый период (2015-2017 годы) характеризуются основными показателями, представленными в таблице 2.1. Источниками информации являются бухгалтерская отчетность Общества за исследуемый период (прил. 4-7) и другой информационный материал.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	14300	23520	39360	+9220	+64,48	+15840	+67,35
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17900	28670	+3770	+26,68	+10770	+60,17
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	5620	10690	+5450	+3205,88	+5070	+90,21
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	+8	+15,69	+16	+27,12
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15103	23353	+3423	+29,31	+8250	+54,62
6. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	229,02	255,98	311,37	+26,96	+11,77	+55,39	+21,64
7. Производительность труда, тыс. руб.	280,39	398,64	524,80	+118,25	+42,17	+126,16	+31,65
8. Рентабельность продаж, %	1,19	23,89	27,16	+22,70	-	+3,27	-

Показатели таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что выручка от продажи увеличилась в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 9220 тыс. рублей или на 64,48% и в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 15840 тыс. рублей или на 67,35%. Полная себестоимость выросла, соответственно, на 3770 тыс. рублей или на 26,68% и на 10770 тыс. рублей или на 60,17%. Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.1.

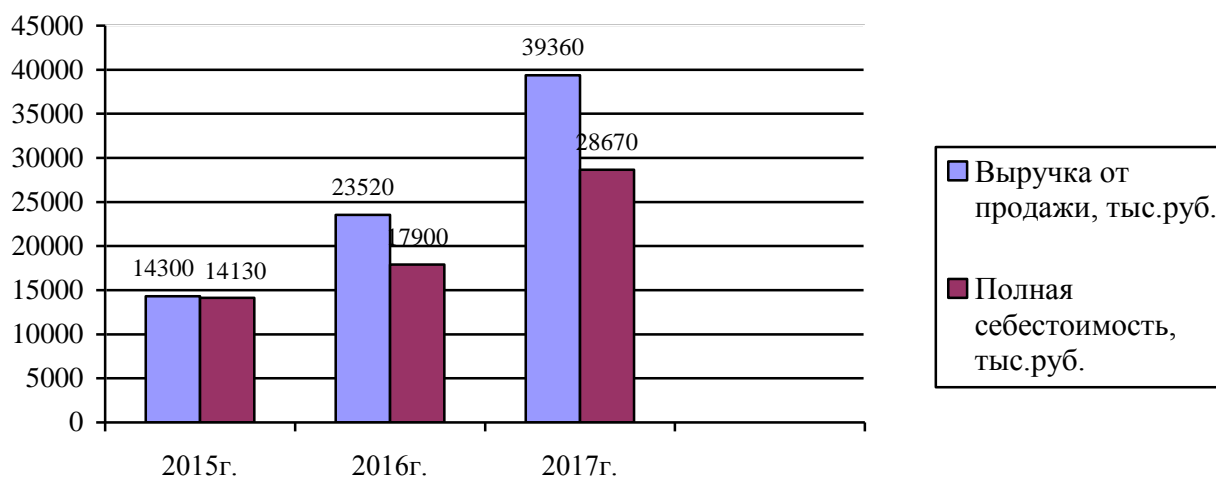


Рис. 2.1 Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Опережающий рост показателей выручки по сравнению с себестоимостью привели к увеличению прибыли от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 5450 тыс. рублей или на 3205,88%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 5070 тыс. рублей или на 90,21%, при этом рентабельность продаж увеличилась, соответственно, на 22,70% и на 3,27%, что свидетельствует об улучшении финансовых результатов деятельности организации и заслуживает положительной оценки.

Кроме того, за исследуемый период произошли следующие изменения показателей, характеризующих деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

- среднесписочная численность персонала увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 8 человек или на 15,69% и в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 16 человек или на 27,12%. При этом их среднегодовая заработная плата выросла, соответственно, на 26,96 тыс. рублей или на 11,77% и на 55,39 тыс. рублей или на 21,64%. Данное изменение показателей привело к росту общего фонда заработной платы в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 3423 тыс. рублей или на 29,31% и на 8250 тыс. рублей или на 54,62% в 2017 году по сравнению с 2016 годом;

- среднегодовая выручка на одного работающего (производительность труда) выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 118,25 тыс. рублей или на 126,16% и в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 42,17 тыс.

рублей или на 31,65%. Данная динамика свидетельствует о росте производительности труда, то есть, эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что заслуживает положительной оценки.

Анализ эффективности использования производственного потенциала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ производственного потенциала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»  
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	14300	23520	39360	+9220	+64,48	+15840	+67,35
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	5620	10690	+5450	+3205,88	+5070	+90,21
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	480	890	1430	+410	+85,42	+540	+60,67
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	12260	12680	19540	+420	+3,43	+6860	+54,10
5. Фондоотдача, руб.	29,79	26,43	27,52	-3,36	-11,28	+1,09	+4,12
6. Фондоёмкость, руб.	0,03	0,04	0,04	+0,01	+33,33	-	-
7. Прибыль на 1 руб. основных средств, руб.	0,35	6,31	7,48	+5,96	+1702,86	+1,17	+18,54
8. Оборачиваемость оборотных средств, обор.	1,17	1,85	2,01	+0,68	+58,12	+0,16	+8,65
9. Продолжительность 1 оборота, дн.	307,69	194,59	179,10	-113,10	-36,76	-15,49	-7,96
10. Прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	0,01	0,44	0,55	+0,43	+4300,00	+0,11	+25,00

Таким образом, несмотря на снижение в 2016 году по сравнению с 2015 годом показателя фондоотдачи (на 3,36 руб. или на 11,28%), к концу исследуемого периода все показатели, характеризующие использование производственного потенциала, дают положительную динамику, что говорит об эффективности использования всего потенциала, а, следовательно, свидетельствует о возможности дальнейшего роста показателей эффективности деятельности организации в целом.

Аналогичным образом выполним анализ производственно-финансовой деятельности ООО «Вектор».

Данное предприятие зарегистрировано 12 февраля 2013 года по адресу: 308017, г. Белгород, ул. Рабочая, д. 14.

Учредительными документами ООО «Вектор» являются учредительный договор и Устав Общества.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников, однако, в ООО «Вектор» решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником – учредителем.

Организационная структура управления ООО «Вектор» также относится к линейному типу (прил. 8) и ей присущи те же особенности, что и для ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

ООО «Вектор» также не имеет службы управления персоналом. Эту функцию выполняет специалист по управлению персоналом, входящий в состав бухгалтерии.

Основной целью деятельности ООО «Вектор» является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего, производства отделочных работ. Кроме того, Общество может осуществлять следующие виды деятельности: строительство зданий и сооружений; предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию инженерного оборудования, приборов и инструментов для измерения и прочих целей; другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

Оценка производственно-финансовой деятельности ООО «Вектор» за 2015-2017 годы представлена в таблице 2.3.

Источниками информации для анализа являются данные бухгалтерской отчетности за исследуемый период (прил. 9-12) и другой информационный материал.

Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	23836	22383	25729	-1453	-6,10	+3346	+14,95
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	23033	21541	23698	-1492	-6,48	+2157	+10,01
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	803	842	2031	+39	+4,86	+1189	+141,21
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	65	64	66	-1	-1,54	+2	+3,12
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	12480	13500	15380	+1020	+8,17	+1880	+13,19
6. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	192,00	210,94	233,03	+18,94	+9,86	+22,09	+10,47
7. Производительность труда, тыс. руб.	366,71	349,73	389,83	-16,98	-4,63	+40,10	+11,47
8. Рентабельность продаж, %	3,37	3,76	27,16	+0,39	-	+4,13	-

Показатели таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что выручка от продажи уменьшилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1453 тыс. рублей или на 6,10%, а себестоимость – на 1492 тыс. рублей или на 6,48%; в 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка выросла на 3346 тыс. рублей или на 14,95%, а себестоимость – на 2157 тыс. рублей или на 10,01% (рис. 2.2).

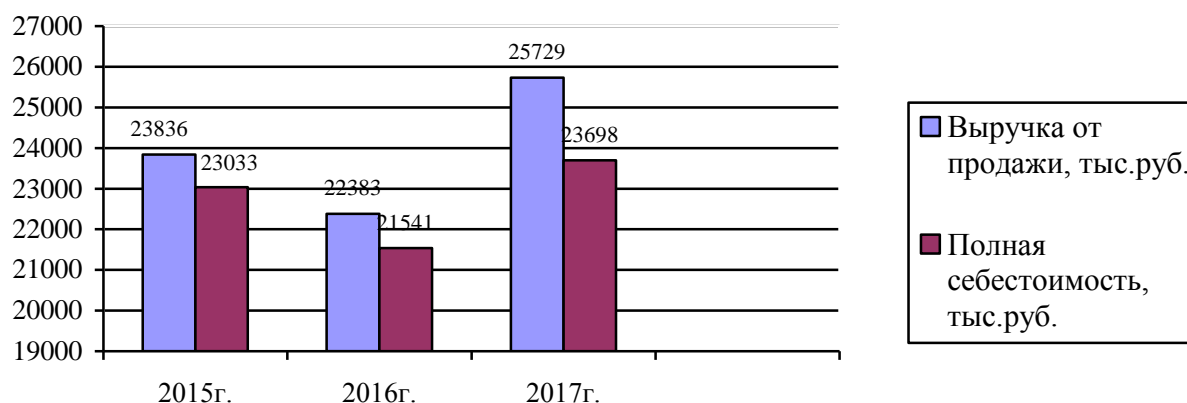


Рис. 2.2 Динамика основных показателей в ООО «Вектор» за 2015-2017 годы



Изменения показателей выручки и себестоимости привели к росту прибыли от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 39 тыс. рублей или на 4,86%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом – на 1189 тыс. рублей или на 141,21%, при этом рентабельность продаж увеличилась, соответственно, на 0,39% и на 4,13%, что свидетельствует об улучшении финансовых результатов деятельности данной организации и заслуживает положительной оценки.

Анализ эффективности использования производственного потенциала ООО «Вектор» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ производственного потенциала ООО «Вектор»  
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение, (+,-)			
				2016г. от 2015г.		2017г. от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	23836	22383	25729	-1453	-6,10	+3346	+14,95
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	803	842	2031	+39	+4,86	+1189	+141,21
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	868	2154	8246	+1286	+148,16	+6092	+282,82
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	6782	9356	9242	+2574	+37,95	-114	-1,22
5. Фондоотдача, руб.	27,46	10,39	3,12	-17,07	-62,16	-7,27	-69,97
6. Фондоёмкость, руб.	0,04	0,10	0,32	+0,06	+150,00	+0,22	+220,00
7. Прибыль на 1 руб. основных средств, руб.	0,92	0,39	0,25	-0,53	-57,61	-0,14	-35,90
8. Оборачиваемость оборотных средств, обор.	3,51	2,39	2,78	-1,12	-31,91	+0,39	+16,32
9. Продолжительность 1 оборота, дн.	102,56	150,63	129,50	+48,07	+46,87	-21,13	-14,03
10. Прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	0,12	0,09	0,22	-0,03	-25,00	+0,13	+144,44

Таким образом, несмотря на рост к концу исследуемого периода в ООО «Вектор» прибыли на 1 руб. оборотных средств (на 0,13 руб. или на 144,44%) и оборачиваемости оборотных средств (на 0,39 обор. или на 16,32%) при

снижении продолжительности одного оборота (на 21,13 дн. или на 14,03%), снижение прибыли на 1 руб. основных фондов (на 0,14 руб. или на 35,90%) и фондоотдачи (на 7,27 руб. или на 69,97%) на фоне роста фондоемкости (на 0,22 руб. или на 220,00%) не дает возможности оценить использование производственного потенциала предприятия как эффективное, что свидетельствует о необходимости повышения эффективности имеющихся основных фондов предприятия.

Необходимо также дать оценку финансового состояния исследуемых организаций, которое характеризуется платежеспособностью, под которой понимается способность предприятий финансировать свою деятельность.

Анализ финансового состояния ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» выполним с помощью показателей текущей ликвидности; промежуточной ликвидности; абсолютной ликвидности. Анализ представим в общей для двух предприятий аналитической таблице (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» за 2015-2017 годы (на конец года)

Показатели	Нормативное значение	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»			ООО «Вектор»		
		2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
1. Текущие активы, тыс.руб.	-	7000	17980	21100	6771	11943	6541
2. Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.	-	5810	16526	19502	3321	8613	5278
3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	-	3310	13926	16982	448	422	402
4. Текущие обязательства, тыс. руб.	-	1660	4650	7335	4047	7502	2234
5. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} \geq 2$	4,22	3,87	2,88	1,67	1,59	2,94
6. Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{\text{пл}} \geq 1$	3,50	3,55	2,66	0,82	1,15	2,37
7. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{\text{аб}}=0,2-0,25$	1,99	2,99	2,32	0,11	0,06	0,18

Показатели таблицы 2.5 позволяют сделать следующие выводы:

- в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», несмотря на снижение показателей ликвидности к концу исследуемого периода, коэффициенты остаются достаточно высокими, что свидетельствует о ликвидности баланса, но в то же время, имеющееся снижение коэффициентов, говорит о необходимости поддерживать рациональное соотношение между текущими активами и пассивами и не допускать снижения текущих активов на фоне роста текущих пассивов, что может негативно отразиться на финансовом состоянии организации;

- в ООО «Вектор», несмотря на значительный рост к концу исследуемого периода таких показателей, как коэффициент текущей и коэффициент промежуточной ликвидности, нельзя признать предприятие ликвидным, так как наиболее ликвидные активы значительно меньше наиболее срочных обязательств, о чем свидетельствует низкий коэффициент абсолютной ликвидности. Следовательно, необходимо добиться снижения величины краткосрочных обязательств, что позволит в будущем улучшить финансовое состояние организации.

Необходимо отметить, что руководство данных предприятий в настоящий момент с целью улучшения показателей производственной деятельности и финансового состояния предполагает решить все перечисленные проблемы путем расширения видов деятельности, так как основные виды деятельности организаций – это те виды, которыми занимаются многие предприятия Белгородской области, как малые, так и средние и даже крупные.

Необходимо также дать оценку позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» на данном сегменте рынка. Эти предприятия работают в основном в Белгородской области. Объем заказов предприятий распределяется следующим образом: юридические лица – 80-85%; физические лица – 15-20%.

Анализ сильных и слабых сторон данных предприятий на рынке представлен в таблице 2.6.

Оценка позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
Успехи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие одним из первых в области вышло на данный рынок услуг.</li> <li>2. Сложившиеся устойчивые связи с поставщиками.</li> <li>3. Сложившаяся постоянная клиентская база.</li> <li>4. Квалифицированный персонал.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие является стабильно работающим на данном рынке.</li> <li>2. Сложившиеся устойчивые связи во многих районах области.</li> <li>3. Квалифицированный персонал.</li> </ol>
Неудачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие рекламной деятельности.</li> <li>2. Поверхностное изучение конъюнктуры рынка.</li> <li>3. Сложности в ремонте приборов из-за недостаточности средств на приобретение высокоэффективного оборудования.</li> <li>4. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия гарантийного ремонта и обслуживания.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложная конъюнктура рынка, отсутствие рекламной деятельности.</li> <li>2. Недостаточно средств на замену устаревшего оборудования.</li> <li>3. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия выполнения заказов.</li> <li>4. Значительное количество сезонных рабочих.</li> </ol>

Таким образом, и ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» имеют ряд проблем, не позволяющих охарактеризовать данные предприятия как бесспорных лидеров на рынке услуг по сборке, монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области. Кроме того, качество услуг конкурентов не уступает качеству услуг данных предприятий. Все это говорит о необходимости усиления работы по изучению рынков сбыта, а также повышению качества услуг.

Немаловажное значение в повышении эффективности деятельности малых предприятий имеет и эффективная система мотивации и материального стимулирования, зависящая непосредственным образом от процесса управления персоналом на предприятии. Исходя из этого, одной из целей нашего исследования является также необходимость дать оценку системе управления персоналом на данных предприятиях.

Необходимо отметить, что, поскольку и ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и ООО «Вектор» относятся к малым предприятиям, то система управления в

данных организациях имеет свои особенности, присущие малым предприятиям.

Как уже было отмечено, структура управления на данных предприятиях организована по линейному типу. Это одна из простейших организационных структур управления, характерная для небольших предприятий, и характеризующаяся тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Так же, как и структура управления, свои особенности имеет и кадровая работа в малой организации. Прежде всего – этот тот факт, что в малых организациях отсутствует служба управления персоналом. Этой работой в малых организациях занимается либо сам руководитель, либо сотрудник, которому данная работа поручена. В ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» – это специалист по персоналу. Кадровая работа сводится в основном к отбору и приему на работу, увольнению персонала, управлению заработной платой и контролю над трудовой дисциплиной, определению очередности отпусков. Отсутствует и кадровая документация, которая является обязательной для крупных и средних предприятий, что позволяет значительно сократить расходы организации. Документация ведется в минимально допустимом объеме, в основном, это документация, отражающая движение персонала.

Для оценки эффективности кадровой работы необходимо осуществить анализ действующей системы управления персоналом организаций, начав его с анализа состава и движения персонала персонала.

Анализ системы управления персоналом на предприятии предполагает, прежде всего, анализ численности и качественного состава персонала.

Рассмотрим данную сторону кадровой деятельности в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» в 2015-2017 годах.

Так, как свидетельствуют данные таблицы 2.1, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» общая численность персонала в исследуемом периоде составила:

- в 2015 году – 51 человек;
- в 2016 году – 59 человек, что больше, чем в 2015 году на 8 человек или на 15,69%;
- в 2017 году – 75 человек, что больше, чем в 2016 году на 16 человек или на 27,12%.

Согласно данным таблицы 2.3, в ООО «Вектор» общая численность персонала в исследуемом периоде составила:

- в 2015 году – 65 человек;
- в 2016 году – 64 человека, что на 1 человека или на 1,54% меньше, чем в 2015 году;
- в 2017 году – 66 человек, что на 2 человека или на 3,12% больше, чем в 2016 году.

Состав персонала данных предприятий (доля руководителей, специалистов и рабочих) в исследуемом периоде представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Структура персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»  
за 2015-2017 годы

Показатели	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»			ООО «Вектор»		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность персонала – всего, %	100	100	100	100	100	100
в том числе:						
- руководители	13,73	11,86	9,33	10,77	9,38	10,61
- специалисты	7,84	8,47	9,33	7,69	7,81	7,57
- рабочие	78,43	79,66	81,34	81,54	82,81	81,82

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.7, в структуре персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» преобладает доля категории «рабочие», что характерно для предприятий, занимающихся производственной деятельностью. В целом в структуре персонала данных

предприятий произошли незначительные изменения, однако, необходимо отметить наметившуюся тенденцию снижения доли рабочих в ООО «Вектор» к концу исследуемого периода. Это негативный фактор, поскольку в будущем может привести к снижению конечных результатов деятельности предприятия.

Наряду с выполненной оценкой необходимо также проанализировать укомплектованность персоналом данных предприятий в исследуемом периоде (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Укомплектованность персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис»  
и ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»			ООО «Вектор»		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность персонала – всего, %	94,44	95,16	96,15	98,48	96,97	97,06
в том числе:						
- руководители	100,00	100,00	100,00	100,00	85,71	100,00
- специалисты	80,00	100,00	87,50	100,00	100,00	83,33
- рабочие	95,24	94,00	96,82	98,15	98,15	98,18

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.8, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» наблюдаются некоторая недоукомплектованность персоналом по всем категориям, кроме руководителей, однако следует отметить положительную динамику к концу исследуемого периода по категории «рабочие».

Для определения направлений совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала, необходимо также предварительно выполнить анализ состава и структуры персонала по стажу работы, возрасту, образованию, и при необходимости, и другим признакам. Данная характеристика персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» на конец исследуемого периода представлена в таблице 2.9.

Характеристика состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

Структура персонала	Удельный вес в общем количестве работников, %	
	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
Гендерная структура:		
- мужчины	89,00	90,00
- женщины	11,00	10,00
Итого:	100	100
Возрастная структура:		
- до 25 лет	17,00	15,00
- 25-35 лет	28,00	30,00
- 35-50 лет	47,00	48,00
- 50 лет и старше	8,00	7,00
Итого:	100	100
Образование:		
- общее среднее	16,00	19,00
- среднее специальное	49,00	51,00
- высшее	35,00	30,00
Итого:	100	100

Таким образом, проведенный анализ качественного состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» в исследуемом периоде свидетельствует о том, что на данных предприятиях, значительный удельный вес персонала – это мужчины (соответственно, 89,00% и 90,00%). Наибольшая доля персонала в возрасте 35-50 лет (47,00% и 48,00%). Образование в основном среднее специальное: 49,00% и 51,00%, а также – высшее – 35,00% и 30,00%.

Полученные показатели состава персонала исследуемых объектов свидетельствуют о том, что у предприятий есть все предпосылки для дальнейшего совершенствования системы управления персоналом, а, следовательно, системы мотивации и стимулирования. Однако, хотя и незначительная, но имеющаяся неуккомплектованность штата и колебания численности персонала, свидетельствуют о необходимости более глубокого анализа численности персонала. Поэтому, следующим этапом является анализ показателей движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» (табл. 2.10).



Таблица 2.10

Анализ показателей движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»  
и ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»			ООО «Вектор»		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	65	64	66
2. Численность персонала на начало периода, чел.	50	52	66	67	63	65
3. Оборот по приему, чел.	12	16	22	4	5	6
4. Оборот по увольнению (выбытию), чел.	10	2	4	8	3	4
- в том числе:						
- излишний оборот:	6	2	3	6	2	3
а) по собственному желанию	5	2	3	5	2	3
б) за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	1	-	-
5. Коэффициент оборота по приему, %	23,53	27,12	29,33	6,15	7,81	9,09
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	19,61	3,39	5,33	12,31	4,69	6,06
7. Коэффициент текучести, %	11,76	3,39	4,00	9,23	3,12	4,54
8. Коэффициент замещения, %	3,92	23,73	24,00	-6,15	3,12	3,03
9. Коэффициент постоянства персонала, %	78,43	84,75	82,67	90,77	93,75	92,42

Показатели таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» как негативный фактор необходимо отметить снижение к концу исследуемого периода коэффициента постоянства. В ООО «Вектор» к концу исследуемого периода наблюдается негативная динамика коэффициентов оборота по выбытию, текучести, а также снижение коэффициента постоянства персонала, что говорит о том, что в данной организации возможны проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что необходимо осуществить эмпирическое исследование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор».

### **2.3 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса**

Эффективность использования человеческих ресурсов в организации зависит как от компетенций, или потенциала сотрудников, так и от их желания работать, то есть от уровня трудовой мотивации и стимулирования персонала. Таким образом, мотивация и стимулирование трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении персоналом. Многие руководители понимают необходимость мотивации и стимулирования персонала, но в связи с отсутствием модели применительно к конкретной организации и к конкретному работнику, их деятельность в этом направлении неэффективна. Особенно остро стоит эта проблема на малых предприятиях, поскольку многие из них ограничены в финансовых ресурсах, необходимых для эффективного стимулирования персонала. Кроме этого, во многих малых организациях не имеется и положений о материальном стимулировании.

Исходя из имеющихся практических разработок системы мотивации и стимулирования на малых предприятиях, следует выявить те признаки, которые позволяют говорить о том, что уровень мотивации и стимулирования низок, а, следовательно, и эффективность труда невысока, поэтому руководство должно осознать наличие проблем в данной области.

Для исследования состояния мотивации и стимулирования в организации следует разделить все признаки на явные и косвенные. К основным явным признакам относятся, прежде всего, понижение производительности труда, повышение коэффициентов выбытия, текучести и пр. К косвенным признакам относится пассивность трудовой деятельности, нежелание участвовать в корпоративных мероприятиях и т.п. Если косвенные признаки сложно определить, то явные могут дать ясную характеристику состояния мотивации.

Так, как уже отмечалось, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» к концу исследуемого периода (в 2017 году по сравнению с 2016 годом) коэффициент

выбытия вырос на 1,94%. При этом коэффициент текучести увеличился на 0,61%. В ООО «Вектор» коэффициент оборота по выбытию вырос к концу исследуемого периода на 1,37%, а коэффициент текучести – на 1,42%. Данная динамика уже свидетельствует о проблемах на данных предприятиях в вопросах мотивации и стимулирования персонала.

Эффективность мотивации и материального стимулирования находит свое отражение в росте производительности труда. Следовательно, необходимо исследовать на данных предприятиях соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, поскольку именно эффективное управление персоналом способствует опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы, что ведет к росту прибыли и рентабельности. Для анализа необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле:

$$Kon = Inm / Icz, \quad (2.1)$$

где  $Kon$  – коэффициент опережения;

$Inm$  – индекс производительности труда;

$Icz$  – индекс средней заработной платы.

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»  
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Индекс, %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	229,02	255,98	311,37	111,77	121,64
2. Среднегодовая выручка на одного работающего, тыс. руб.	280,39	398,64	524,80	142,17	131,65
3. Коэффициент опережения	-	1,2720	1,0823	-	-

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. В результате этого произошла экономия фонда заработной платы, которую можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E} = \Phi зп_{ф} \times (I_{сз} - I_{нм}) / I_{сз} , \quad (2.2)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономия или перерасход фонда заработной платы, тыс. руб.;

$\Phi зп_{ф}$  – фактический фонд заработной платы, тыс. руб.

Экономия фонда заработной платы составила:

- в 2016 году:

$$\mathcal{E}_{2016} = 15103 \frac{1,1177 - 1,4217}{1,1177} = -4107,82 \text{ тыс. руб.};$$

- в 2017 году:

$$\mathcal{E}_{2017} = 23353 \frac{1,2164 - 1,3165}{1,2164} = -1921,76 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в результате опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы в 2016 году имеется экономия заработной платы в размере 4107,82 тыс. рублей, а в 2017 году – 1921,76 тыс. рублей.

Данная динамика показателей, а также рассмотренных ранее показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в организации незначительные проблемы в системе управления персоналом, что, несмотря на это, не исключает необходимости совершенствования системы мотивации и стимулирования на данном предприятии.

Необходимо выполнить исследование и по второму объекту исследования – ООО «Вектор». Данный анализ проводится аналогичным образом.

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2015-2017 годов представлен в таблице 2.12.

Расчет коэффициента опережения в ООО «Вектор»  
за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Индекс, %	
				2016г. от 2015г.	2017г. от 2016г.
1. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	192,00	210,94	233,03	109,86	110,47
2. Среднегодовая выручка на одного работающего, тыс. руб.	366,71	349,73	389,83	95,37	111,47
3. Коэффициент опережения	-	0,8681	1,0090	-	-

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что в ООО «Вектор» в 2016 году темпы роста средней заработной платы опережали темпы изменения производительности труда, однако в 2017 году ситуация изменилась и темпы роста производительности труда стали опережать темпы роста средней заработной платы. В результате этого, в 2016 году произошел перерасход, а в 2017 году – экономия фонда заработной платы:

- в 2016 году:

$$\mathcal{E}_{2016} = 13500 \frac{1,0986 - 0,9537}{1,0986} = +1780,58 \text{ тыс. руб.};$$

- в 2017 году:

$$\mathcal{E}_{2017} = 15380 \frac{1,1047 - 1,1147}{1,1047} = -139,22 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «Вектор» в 2016 году имелся перерасход фонда заработной платы в размере 1780,58 тыс. рублей, а в 2017 году – экономия в размере 139,22 тыс. рублей.

Такая динамика данных показателей, а также показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в ООО «Вектор» есть проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала, что вместе с такими факторами, как отсутствие Положения о премировании, Положения о подготовке, переподготовке и повышении

квалификации и других необходимых документов, говорит о необходимости совершенствования данной системы.

Кроме исследования состояния и движения персонала, а также соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, необходимо также выполнить анализ эффективности материального стимулирования работников данных предприятий.

Рассмотрим анализ эффективности заработной платы, поскольку это единственная мотивирующая выплата как в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и в ООО «Вектор».

Анализ эффективности материального стимулирования работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели эффективности материального стимулирования работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-)			
				2016г.от 2015г.		2017г.от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	14300	23520	39360	+9220	+64,48	+15840	+67,35
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17900	28670	+3770	+26,68	+10770	+60,17
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	170	5620	10690	+5450	+3205,88	+5070	+90,21
4. Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15103	23353	+3423	+29,31	+8250	+54,62
5. Доля заработной платы в общей сумме затрат, %	82,66	84,37	81,45	+1,71	-	-2,92	-
6. Зарплатоотдача, руб./руб.	1,22	1,56	1,69	+0,34	+27,87	+0,13	+8,33
7. Зарплатоемкость, руб./руб.	0,82	0,64	0,59	-0,18	-21,95	-0,05	-7,81
8. Рентабельность фонда заработной платы, %	1,46	37,21	45,78	+35,75	-	+8,57	-

Показатели таблицы 2.13 свидетельствуют о следующем изменении эффективности материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде:

- зарплатоотдача выросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,34 руб./руб. или на 27,87% при снижении зарплатоемкости на 0,18 руб./руб. или на 21,95%. При этом рентабельность фонда заработной платы выросла на 35,75%;

- в 2017 году по сравнению с 2016 годом зарплатоотдача выросла на 0,13 руб./руб. или на 8,33% на фоне снижения зарплатоемкости на 0,05 руб./руб. или на 7,81%. При этом рентабельность фонда заработной платы выросла на 8,57%.

Данную динамику показателей можно было бы оценить как положительную, однако, к концу исследуемого периода наметилось снижение роста показателей, кроме того, в организации высокая доля заработной платы в общей сумме затрат:

- в 2015 году – 82,66%;
- в 2016 году – 84,37%, что на 1,71% выше, чем в 2015 году;
- в 2017 году – 81,45%, что на 2,92% ниже, чем в 2016 году.

Анализ показал, что, несмотря на небольшое снижение в 2017 году доли заработной платы в общей сумме затрат – это высокие показатели. Учитывая также, что в организации давно не разрабатывалось положение о материальном стимулировании, и, кроме того, премии и другие стимулирующие выплаты и льготы практически не осуществляются, все это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по повышению эффективности системы мотивации и материального стимулирования в организации.

Дадим оценку эффективности материального стимулирования персонала в ООО «Вектор». Анализ показателей эффективности представим в таблице 2. 14.

Показатели эффективности материального стимулирования  
работников ООО «Вектор» за 2015-2017 годы

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение (+,-)			
				2016г.от 2015г.		2017г.от 2016г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	23836	22383	25729	-1453	-6,10	+3346	+14,95
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	23033	21541	23698	-1492	-6,48	+2157	+10,01
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	803	842	2031	+39	+4,86	+1189	+141,21
4. Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	12480	13500	15380	+1020	+8,17	+1880	+13,19
5. Доля заработной платы в общей сумме затрат, %	54,18	60,31	59,78	+6,13	-	-0,53	-
6. Зарплатоотдача, руб./руб.	1,91	1,66	1,67	-0,25	-13,09	+0,01	+0,60
7. Зарплатоемкость, руб./руб.	0,52	0,60	0,60	+0,08	+15,38	-	-
8. Рентабельность фонда заработной платы, %	6,43	6,24	13,20	-0,19	-	+6,96	-

Показатели таблицы 2.14 свидетельствуют о следующем изменении эффективности материального стимулирования в ООО «Вектор» в исследуемом периоде:

- зарплатоотдача снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,25 руб./руб. или на 13,09% при росте зарплатоемкости на 0,08 руб./руб. или на 15,38%. При этом рентабельность фонда заработной платы уменьшилась на 0,19%;

- в 2017 году по сравнению с 2016 годом зарплатоотдача незначительно выросла – на 0,01 руб./руб. или на 0,60%, при этом зарплатоемкость осталась на уровне 2016 года – 0,60 руб./руб. При этом рентабельность фонда заработной платы выросла на 6,96%.



Доля заработной платы в общей сумме затрат составила в ООО «Вектор»:

- в 2015 году – 54,18%;
- в 2016 году – 60,31%, что на 6,13% выше, чем в 2015 году;
- в 2017 году – 59,78% или на 0,53% ниже, чем в 2016 году.

Таким образом, в ООО «Вектор» в исследуемом периоде наблюдалась нестабильная динамика показателей эффективности материального стимулирования, что не может оцениваться положительно. Кроме того, в организации нет положения о материальном стимулировании, а также премии и другие стимулирующие выплаты и льготы практически не осуществляются, что также свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по повышению эффективности системы материального стимулирования в организации.

Наряду с выявленными проблемами необходимо отметить, что ни в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», ни в ООО «Вектор» не осуществляется подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. В ООО «Вектор» не уделяется внимание и оценке персонала, хотя это имеет важное значение как при отборе персонала, так и при проведении аттестационных мероприятий.

Есть недостатки и в системе мотивации персонала. Единственным мотивирующим фактором в исследуемых предприятиях, как уже было отмечено, является заработная плата. Отсутствие системы премирования не дает возможности заинтересовать работников организаций в общих результатах работы данных организаций. Полностью отсутствует моральное стимулирование персонала. Все это не способствует возможности сотрудников повышать уровень своего дохода, а, следовательно, приобретать жилье, обеспечивать достаток в доме, приобретать путевки на отдых и т.д.

Эти и все выявленные при исследовании проблемы в управлении персоналом малых организаций – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», а также системы мотивации и стимулирования, свидетельствуют о необходимости более тщательного исследования с целью разработки

мероприятий по повышению эффективности мотивации и стимулирования персонала малой организации.

Для более точных выводов с целью принятия эффективного управленческого решения по повышению эффективности мотивации и материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», необходимо осуществить эмпирическое исследование системы мотивации и стимулирования персонала данных организаций. Анкета для проведения исследования представлена в приложении 1.

Характеристика состава работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», принявших участие в опросе, представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Характеристика состава работников – участников исследования

Структура участников опроса	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %	
	ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
Гендерная структура:		
- мужчины	90,00	87,00
- женщины	10,00	13,00
Итого:	100	100
Возрастная структура:		
- до 25 лет	15,00	11,00
- 25-35 лет	30,00	34,00
- 35-50 лет	45,00	45,00
- 50 лет и старше	10,00	10,00
Итого:	100	100
Образование:		
- общее среднее	15,00	18,00
- среднее специальное	50,00	52,00
- высшее	35,00	30,00
Итого:	100	100

Таким образом, участвующие в опросе (20 чел.) – это, в основном, мужчины. Наибольшее количество опрошенных в возрасте 25-50 лет, со средним специальным и высшим образованием.

В рамках исследования был проведен опрос работников исследуемых предприятий относительно степени удовлетворенности той или иной стороной трудовой деятельности (через индекс удовлетворенности) (прил. 13-16).

Таблица 2.16

Расчет индексов удовлетворенности трудовой деятельностью  
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

№	Содержание вопроса	Индекс удовлетворенности	
		ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	-0,250	-0,350
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней Работой	-0,250	-0,250
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	-0,250	-0,300
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	-0,300	-0,400
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность Продукции	+0,450	-0,150
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	+0,050	-0,100
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	-0,500	-0,500
12	Удовлетворяет ли Вас нынешняя система управления персоналом в организации	-0,400	-0,450
33	Вас устраивает величина Ваших заработков	-0,500	-0,500
	Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:		
35	Дирекции организации	+0,050	-0,200
36	Руководителей среднего звена	-0,050	-0,150
37	ИТР (специалистов)	+0,050	-0,150
38	Высококвалифицированных работников	-0,250	-0,050
39	Основной массы работников	+0,050	-0,050
40	Неквалифицированных работников	-0,300	-0,300
41	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	-0,450	-0,500
	Насколько размер заработка работников предприятия зависит:		
42	От их трудовых усилий	-0,150	-0,050
43	От образования, профподготовки и опыта работы	+0,150	-0,100
44	От экономического положения предприятия	+0,150	+0,150
45	От того, насколько администрация заинтересована в работе	+0,050	+0,100

Ответы на вопросы анкеты свидетельствуют о том, что полученные показатели (индексы) как в исследуемых организациях в значительном количестве случаев меньше 0 или слишком низки, что говорит о том, что

работники не удовлетворены работой по большинству оцениваемых факторов, и руководству организаций необходимо принять меры по повышению заинтересованности персонала.

Следующим этапом исследования является определение основных характеристик работников на уровне ценностного сознания, что позволяет определить, какой главный смысл они видят в труде как в целесообразной профессиональной деятельности и каких перспектив им хотелось бы достичь, осуществляя трудовую деятельность. На основе исследования составляется таблица «Ранжирование ценностей труда персонала» (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Ранжирование ценностей труда персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»  
и ООО «Вектор»

Ранг	Ценность труда	Средний балл	
		ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Вектор»
1	Хорошая работа дает хороший заработок	2,95	2,95
2-3	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,90	2,90
2-3	Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие	2,90	2,85
4	Хорошая работа позволяет всесторонне применять свои знания и способности	2,85	2,85
5-6	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,80	2,80
5-6	Хорошая работа дает возможность продвижения по службе	2,80	2,85
7	Хорошая работа позволяет возможность получить жилье, получить путевку и т.п.	2,75	2,75
8	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,65	2,65
9	Хорошая работа дает возможность заслужить уважение окружающих	2,55	2,45
10-11	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,50	2,40
10-11	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа	2,50	2,35
12	Хорошая работа дает возможность приносить Пользу людям	2,35	2,25
13	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	2,25	2,15

Данные таблицы подтверждают вывод, сделанный ранее, что у работников исследуемых организаций на первом месте стоит работа, дающая

хороший заработок, а также обеспечивающая достаток в доме. Все остальные ценности – менее приоритетны.

Однако, проведенное нами исследование показало, что во многих случаях возможность удовлетворения требований работников исследуемых организаций значительно ниже их требований. Особенно это касается хорошего заработка, возможности обеспечить достаток в доме, получить жилье, а также возможности повышения квалификации и продвижения по службе, что свидетельствует о проблемах не только в системе управления персоналом организации, но и в системе мотивации и стимулирования.

Оценка наличия и тесноты связи (прил. 17) свидетельствует о том, что между рассматриваемыми факторами значительная связь, то есть, важное значение имеет мотивации и стимулирование персонала. Однако, в данных организациях в настоящее время мотивационные факторы не реализуются, так как не находят своего подтверждения в соответствующих документах, в том числе, в таких, как Положение о премировании, Программа переподготовки и повышения квалификации и пр. Все это говорит о необходимости разработки основных направлений повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организаций.

Кроме того, как показали результаты проведенного исследования, работники ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» считают причинами, мешающими повышению производительности труда, а следовательно, влияющими на мотивацию и стимулирование, и такие факторы, как:

- невысокая оплата труда;
- некомфортные условия труда;
- трудности с доставкой персонала до места работы и обратно (необходимо подчеркнуть, что работники организации работают не только в городе, но и в области и за ее пределами);
- отсутствие конкурентного соцпакета – добавление организацией к зарплате сотрудников льготного или бесплатного питания, предоставление

льготных путевок, выдача организацией беспроцентных возвратных займов (ссуд), частичная оплата ипотечных кредитов и т.д. Данный дополнительный соцпакет дает работодателю конкурентные преимущества на рынке труда и позволяет привлечь в организацию лучших специалистов;

- отсутствие компенсационного соцпакета – возврата работнику личных средств, затраченных им при выполнении своих должностных обязанностей (компенсация расходов на ГСМ и амортизации при использовании личного автомобиля, оплата мобильной связи, частичный или полный возврат затрат на обучение);

- неэффективность процедур отбора и оценки кандидатов;

- отсутствие условий для продвижения по службе (карьерного роста);

- отсутствие возможности прохождения переподготовки и повышения уровня квалификации;

- прецеденты резких (без предупреждения работников) увольнений, влияющих в конечном итоге не стабильность организации.

Таким образом, исследовав результаты производственно-хозяйственной деятельности, финансовое состояние, а также систему мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса (ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор») можно сделать следующие выводы:

1. Деятельность организаций сферы малого бизнеса за период 2015-2017 годов и их финансовое состояние являются относительно стабильными, однако, в современных экономических условиях и обострении конкуренции на рынке области, данные организации могут не удержаться на конкурентном рынке, поскольку, как показало исследование, они испытывают проблемы в использовании трудового потенциала, отсутствии эффективной системы мотивации и материального стимулирования, а также слабой кадровой работе в целом.

2. Положительным фактором является то, что в исследуемых организациях к концу исследуемого периода наблюдается не только рост

производительности труда, но и опережение темпов его роста по сравнению с ростом заработной платы. В то же время, заработная плата в исследуемых организациях остается невысокой, что является одним из факторов, на который обратили внимание при опросе работники организаций. Причиной низких доходов работников организаций является, в том числе, отсутствие Положения о премировании, что не позволяет работникам знать свои права и возможности и получать заработную плату в соответствии с их трудовым вкладом и, естественно, ведет к отсутствию мотивации к труду.

Проведенный опрос также показал, что работники исследуемых организаций не удовлетворены организацией труда и системой управления персоналом в организации, что, как они считают, непосредственным образом связано и с проблемами мотивации и стимулирования персонала.

3. Таким образом, проведенное нами исследование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» свидетельствует о необходимости совершенствования данной системы для успешного развития кадрового потенциала, повышения эффективности его трудовой деятельности, а, следовательно, эффективности деятельности организаций в целом.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ МАЛОГО БИЗНЕСА**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса**

На современном этапе развития экономики ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную организацию мотивации и стимулирования труда, побуждающую персонал предприятия работать производительно и качественно для достижения поставленной цели.

При этом современная система мотивации и стимулирования должна, с одной стороны, мотивировать и стимулировать сотрудников к эффективной работе, а с другой – быть экономически оправданной. От эффективности данной системы зависит текучесть кадров и результативность труда.

Исходя из этого, процесс совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала должен, с одной стороны, формировать мотивацию привлечения, для того, чтобы в организацию пришли лучшие специалисты, а с другой, развивать и поддерживать мотивацию удержания, которая помогает сохранить в организации квалифицированные кадры.

О необходимости разработки новой системы мотивации и материального стимулирования в организациях говорят следующие факты: снижение объемов производства/ продаж; снижение производительности труда; увеличение текучести кадров; отсутствие корреляции между результатами труда и размерами премий (заработной платы).

Как показало проведенное исследование, и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и в ООО «Вектор» в исследуемом периоде имеются многие из этих факторов, что свидетельствует о необходимости разработки эффективной системы мотивации и материального стимулирования.

Разработка системы мотивации и стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации внутри организации, а также на рынке труда.



Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования – сложный процесс, поскольку данная система складывается из двух составляющих – материальной, которая является наиболее понятной для всех работников, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека.

Прежде чем осуществлять процесс совершенствования системы мотивации и стимулирования, необходимо тщательно изучить государственные законодательные акты и требования, стратегию организации, данные мониторинга рынка труда и различные изменения в системе управления, внутренних нормативных актах и т.п, политике в области оплаты труда.

Нами разработана схема исследования и подготовки изменений в системе мотивации и стимулирования персонала (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Процесс подготовки к совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала

С целью совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала необходимо создать алгоритм разработки и реализации эффективной системы мотивации и стимулирования персонала субъектов исследования. То есть, разработка мероприятий по внедрению системы начинается с выявления основных этапов в форме алгоритма (рис. 3.2).

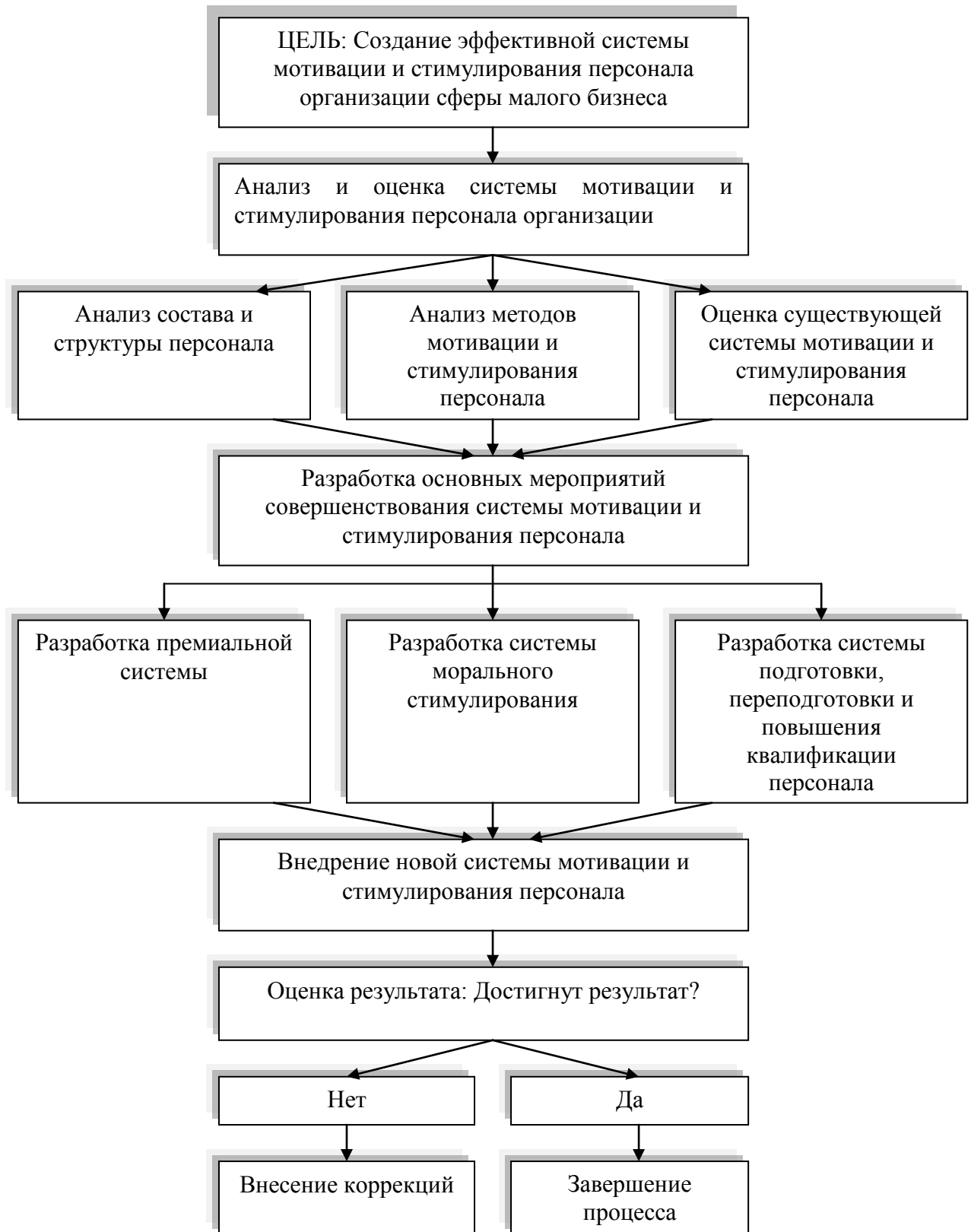


Рис. 3.2 Алгоритм реализации эффективной системы мотивации и стимулирования персонала

Необходимо отметить, что при разработке эффективной системы мотивации и стимулирования персонала следует опираться на

основополагающие принципы и требования, главными из которых являются следующие:

- совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала должно происходить наряду с изменением всей системы управления, включая совершенствование системы постановки целей, планирования, учета и контроля;

- все итоговые программы по изменению существующей системы мотивации и стимулирования персонала должны быть экономически обоснованы и оценены с точки зрения соответствия сложившимся условиям внешней среды и финансовым возможностям предприятия;

- изменение методов оплаты и стимулирования труда персонала не должно вести к увеличению зарплатоемкости продукции, а также к снижению заработной платы ниже установленного законодательством уровня.

Таким образом, построение системы мотивации и стимулирования персонала представляет собой процесс определения принципов и механизмов мотивации и стимулирования, нацеленных на достижение работниками требуемых результатов труда и целевого производственного поведения. При этом данная система должна отвечать нескольким ключевым требованиям:

- ориентировать работников на достижение целей предприятия, подразделения и результатов индивидуальной деятельности работника;

- быть достаточно гибкой, чтобы не ограничивать возможности руководителей по дополнительному поощрению и специальной поддержке высоких результатов и инициатив работников;

- быть простой и прозрачной для понимания;

- охватывать все категории работников предприятия;

- быть комплексной, то есть, включать в себя все необходимые элементы стимулирования.

Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала должно в конечном итоге:

- обеспечить усиление мотивации персонала в решении стратегических и операционных задач, стоящих перед предприятием;
- применить объективные критерии оплаты труда персонала, служащие фундаментом в дифференциации вознаграждений;
- обеспечить материальную заинтересованность персонала в творческом и ответственном отношении к выполнению трудовых (должностных) обязанностей;
- достичь упорядоченности системы оплаты труда;
- оптимизировать процесс планирования и управления расходами на оплату труда.

Как уже было отмечено, разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается осуществить следующие действия.

Во-первых, сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей как ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и ООО «Вектор», посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей организации – это задача всех руководителей, а не только специалиста по персоналу.

В этом случае можно порекомендовать курс повышения квалификации «Система мотивации и стимулирования персонала: инструменты, технологии, финансовое и документационное обеспечение». Курс раскрывает комплексный подход к построению системы мотивации и стимулирования в организации и предназначен, как специалистам по кадрам, так и руководителям предприятий, в том числе и сферы малого бизнеса. Программа курса «Система мотивации и стимулирования персонала: инструменты, технологии, финансовое и документационное обеспечение» представлена в таблице 3.1.

## Программа курса «Система мотивации и стимулирования персонала»

Тема	Содержание занятий
1. Методы и модели построения систем оплаты труда	<p>1. Формирование комплексных задач мотивации. Примеры решений и выбор элементов системы мотивации в зависимости от задач организации.</p> <p>2. Ограничения системы оплаты труда. Сохранение соотношения между постоянной и переменной частями заработной платы. Равная оплата за труд равной ценности. Исправление перекосов в уровнях оплаты труда.</p>
2. Создание и внедрение системы оплаты труда, изменений в системе	<p>1. Условия построения «работающей» системы мотивации персонала. Матрица ресурсов.</p> <p>2. Математическое моделирование системы оплаты труда. Система ОТ как основа локальных нормативных актов предприятия по управлению персоналом.</p> <p>3. Варианты оформления мотивации. Модель МиК.</p> <p>4. Выявление областей положительно и негативно влияющих на мотивацию.</p> <p>5. Организация внутренней кампании по внедрению новой системы оценки труда. Доступ сотрудников к информации, возможность самостоятельной оценки своих показателей. Оценка эффективности новой системы оплаты труда.</p>
3. HR-бюджет: способы планирования	<p>1. Формирование ФЗП с учетом окладно-премиальной системы оплаты труда. Структура системы ОТ (ФОТ, стимулирующие и компенсационные выплаты). Разработка структуры окладов и тарифных ставок.</p> <p>2. Финансирование «соцпакета», бюджет на пакет компенсаций, льгот. Бюджет на найм и адаптацию. Бюджет затрат на обучение и развитие персонала.</p>
4. Инструменты нематериальной мотивации сотрудников в условиях оптимизации расходов на персонал	<p>1. Мотив, потребность, стимул. Практическое применение классификации трудовой мотивации.</p> <p>2. Психотип личности и мотивация. Теория поколений и мотивационный профиль.</p> <p>3. Мотиваторы и демотиваторы. Выбор инструментов нематериальной мотивации. Самомотивация сотрудников.</p> <p>4. Практические приемы повышения моральной мотивации.</p> <p>5. Мотивация и HR-бренд. SWOT-анализ и конкурентный анализ компании как работодателя.</p> <p>6. Мотивирующая коммуникация. Обратная связь. Делегирование полномочий.</p>
5. Мотивация, расстановка кадров и эмоциональный интеллект	<p>1. Управление эмоциями как новый вид нематериальной мотивации. Нахождение новых инструментов управления людьми в организации.</p> <p>2. Расстановка кадров. Формула модели компенсаций. Диагностика текущей мотивации подчиненных. Практическое использование нематериальных мотиваторов. Практикум.</p>
6. Решение задач по мотивации	<p>Повышение клиентоориентированности. Управление вовлеченностью. Профилактика «выгорания» сотрудников.</p>
7. Аудит системы мотивации	<p>Инструменты диагностики неформальных правил и корпоративной культуры. Технологии экспресс-диагностики вовлеченности и мотивации персонала. Индикаторы потери мотивации.</p>

Во-вторых, необходимо более тщательно провести диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда в как в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и в ООО «Вектор». Данный этап выполняется с целью выяснения особенностей сложившейся ситуации внутри организаций и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками.

В-третьих, необходимо провести более тщательную диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор». На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального опросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса получают данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации. Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства.

В-четвертых, необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор». На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

Исследования показали, что в настоящее время в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» действуют, в основном, повременная и сдельная системы оплаты труда. Более тщательное исследование, связанное с разработкой соответствующей системы мотивации и стимулирования, важную роль в которой играет разработка и соответствующей системы

оплаты труда, касается детального рассмотрения преимуществ и недостатков повременной и сдельной форм для данных предприятий.

Необходимо отметить, что с точки зрения работодателей сдельная форма оплаты имеет следующие плюсы:

- прямая заинтересованность работников в увеличении производительности труда;
- ответственность со стороны работника в случае колебания выработки и, соответственно, производительности труда;
- минимизация затрат предприятия, связанных с контролем выполнения работниками сменно-суточных заданий.

С точки зрения работников, основными положительными моментами в данном случае являются:

- наличие возможностей увеличения заработка посредством выполнения большего объема работ, увеличения производительности труда.

Говоря о положительных сторонах применения повременной формы оплаты труда работодатели выделяют:

- снижение издержек, связанных с контролем за соблюдением качества продукции, работ, услуг;
- повышение чувства принадлежности к коллективу предприятия со стороны работников;
- снижение текучести кадров.

При этом работники предприятий отмечают следующие положительные моменты применения повременной системы оплаты труда:

- определенность и стабильность в размере заработной платы;
- возможность стабильного заработка на постоянных условиях к объемам работы;
- сплоченность трудового коллектива.

Все эти моменты следует учитывать при разработке системы оплаты труда, тем более что в настоящее время и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и в ООО «Вектор» заработная плата является основным стимулирующим фактором.

В-пятых, необходимо осуществить разработку и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

В-шестых, необходимо провести разработку переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы организации. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда (кроме применяемой в организации сдельной и повременной оплаты труда), например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям. Для работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» можно предложить шире использовать сдельно-прогрессивную систему оплаты труда, для которой характерна стимулирующая роль.

В-седьмых, необходимо выполнить анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников организации.

В-восьмых, необходимо разработать неденежные виды и формы стимулирования, которые «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах. Без их использования и внедрения любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.



Основные этапы и сроки разработки проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования представлены на рисунке 3.3.

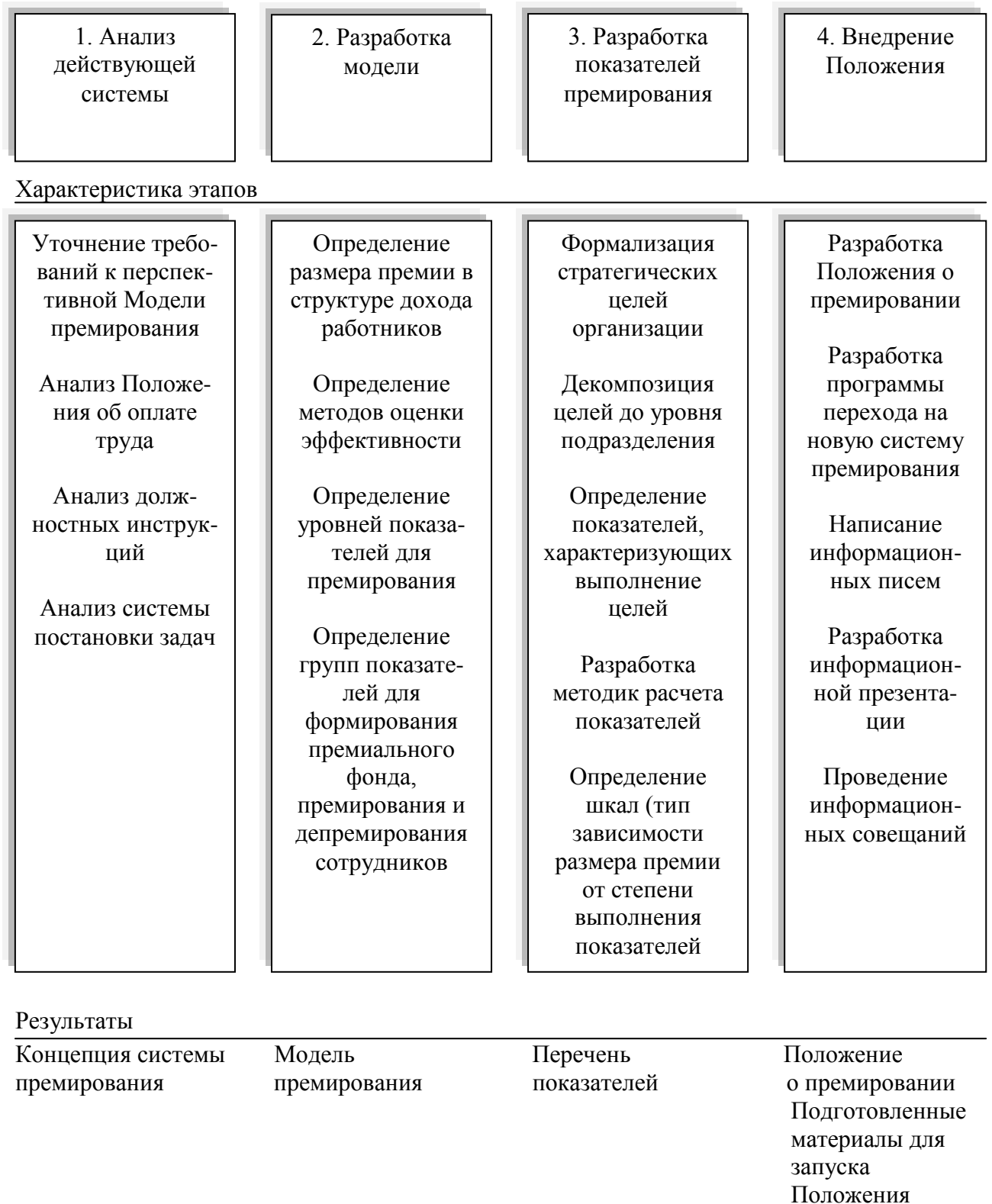


Рис. 3.3 Основные этапы разработки мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации

В целом модель совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса (в данном случае, ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор») будет выглядеть следующим образом (рис. 3.4):



Рис. 3.4 Модель мотивации и стимулирования труда персонала организации сферы малого бизнеса

Данная модель позволяет логически и последовательно выстроить все элементы системы мотивации и стимулирования персонала, показывает их взаимосвязь и взаимозависимость.

Как уже неоднократно отмечалось в данной работе, основной мотивирующей составляющей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» является заработная плата. Премий и других мотивирующих выплат персонал организации не получает. Это является основной причиной недовольства персонала предприятий. Поэтому, на первом плане у руководства и ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и ООО «Вектор» должен стоять вопрос разработки нового Положения о премировании (прил. 18).

Необходимо отметить, что исследуемые предприятия сферы малого бизнеса имеют сложные условия хозяйствования, поскольку сотрудники в основном работают за пределами предприятия. Это вызывает и сложности в оценке их трудового участия, а также сбора и обработки первичных документов. Все это говорит о том, что данный процесс можно упростить, используя автоматизированную систему сбора, обработки и оформления первичных и отчетных документов. Все это также можно делать быстрее и с меньшими затратами, поскольку внедрение системы электронного документооборота на 20-25% повышает производительность труда сотрудников организации.

Причем, простого расчета количественных показателей сегодня недостаточно, поэтому разработаны HRM-системы, функционал которых значительно расширен. Их главная цель – выявить, привлечь и удержать ценных для организации специалистов.

Кроме того, необходимо также отметить, что это могло бы способствовать оперативной разработке эффективной стратегии развития мотивации и стимулирования. На сегодняшний день данные стратегии являются одними из самых востребованных и одновременно одними из трудно разрабатываемых, особенно это касается предприятий сферы малого бизнеса. Главные причины этого заключаются в следующем:

- практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в

режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала;

- отсутствие специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий;

- незначительное количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, необходимо осуществить процесс автоматизации работы по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», что позволит:

- систематически изучать мотивацию работников различных подразделений предприятия;

- оценивать эффективность используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;

- разрабатывать предложения по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;

- определять и внедрять новые методы стимулирования труда;

- обосновывать новые системы оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия;

- формировать статистическую базу данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию системы мотивации и стимулирования персонала;

- изучать опыт отечественных и зарубежных предприятий, в том числе, сферы малого бизнеса, по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Кроме того, автоматизация документооборота позволит обеспечить полноту и сохранность данных, удобство поиска и хранения информации, предельную оптимизацию времени, необходимого для ее согласования, а

ведь статистика красноречиво говорит о том, что на все эти действия уходит приблизительно половина рабочего времени. Вне зависимости от того, насколько крупным или небольшим является то или иное предприятие, система автоматизации документооборота также позволяет проводить оперативное изменение форм необходимых документов.

С этой целью для предприятий сферы малого бизнеса, в штате которых более 60 человек, наиболее подходящей является «1С: Зарплата и Управление персоналом (ЗУП) 8», соответствующая следующим критериям:

- удобство ввода необходимой информации и данных (с наличием специальных справочников);
- возможность настройки графика работы каждого сотрудника и результатов его работы;
- возможность применения различных технологий по расчету заработной платы, премиальных выплат, доплат и т.п.;
- имеющий налаженную систему оплаты труда сотрудников, где предусмотрена работа программного обеспечения по расчету премиальных вознаграждений, компенсационных выплат и т.д.;
- способствующий исследованию возможности применения эффективных систем мотивации и стимулирования персонала.

Данная Программа – прикладное решение нового поколения. Она позволит иметь руководству данные, необходимые при разработке и совершенствованию системы мотивации и материального стимулирования, а именно, данные по следующим направлениям:

- планирование потребности в персонале;
- решение задач обеспечения бизнеса кадрами – подбор, анкетирование и оценка;
- управление компетенциями, обучением, аттестация работников;
- управление финансовой мотивацией персонала;
- эффективное планирование занятости персонала;
- учет кадров и анализ кадрового состава;

- начисление и выплата заработной платы;
- исчисление регламентированных законодательством налогов и взносов с оплаты фонда оплаты труда;
- исчисление премий, надбавок и др. выплат;
- отражение начисленной зарплаты и налогов в затратах предприятия.

Предметная область, автоматизируемая конфигурацией «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8», поясняется следующей схемой (рис. 3.5):

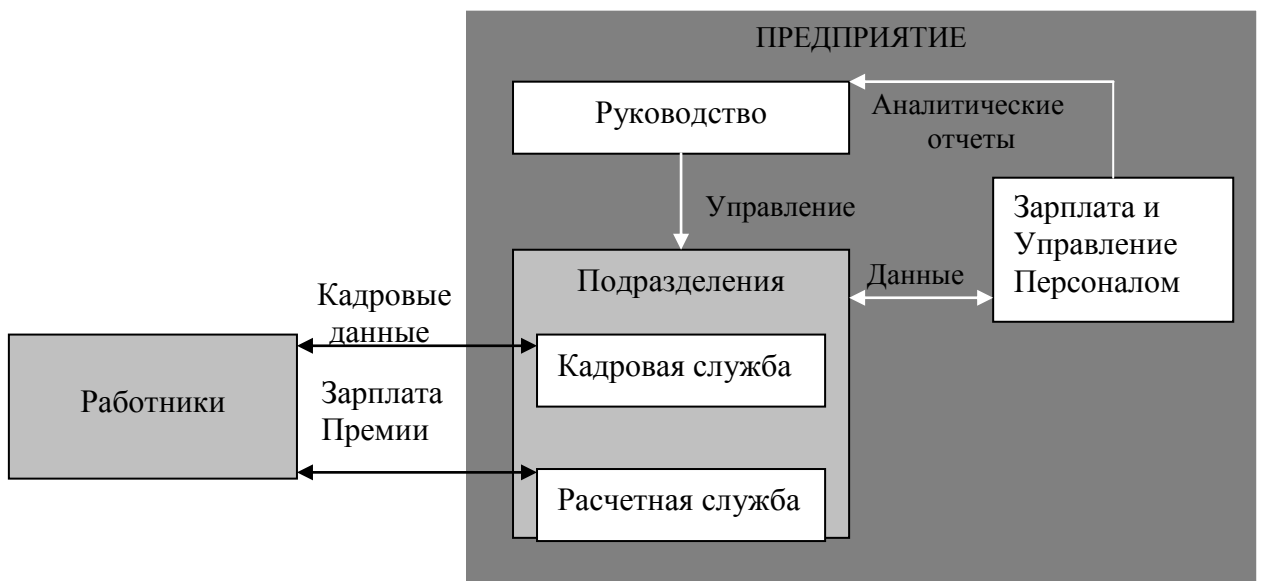


Рис. 3.5 Предметная область, автоматизируемая конфигурацией «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8»

Для эффективного управления мотивацией персонала, возможности комбинировать различные формулы и параметры для расчета вознаграждений, а также иметь различные возможности использования и анализа вложений в нефинансовую составляющую (компенсационные пакеты, льготы и пр.) в Программе имеется возможность:

- сравнивать различные мотивационные схемы между собой и оценивать эффективность их применения;
- разрабатывать мотивацию в привязке к грейдам;
- применять нефинансовую мотивацию с использованием социальных пакетов и льгот;
- разрабатывать сложные мотивационные схемы.

Таким образом, наряду с разработкой нового Положения о системе материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор» должен быть решен вопрос об обучении руководящего персонала предприятия в области совершенствования мотивации и стимулирования, а также об автоматизации путем внедрения Программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8». Все это в совокупности позволит добиться совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организациях.

Исходя из изложенного, разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Снижение коэффициента текучести кадров и снижение коэффициента постоянства	Разработать мотивирующие положения.	1.1. Разработка и внедрение мотивирующих положений.	1.1. Повышение производительности труда. 1.2. Сокращение текучести кадров. 1.3. Повышение оплаты труда.
2.	Отсутствие связи между результатами труда и размером его оплаты	Разработать эффективное положение о материальном стимулировании	2.1. Разработать Положение о премировании. 2.2. Довести Положение до персонала организации. 2.3. Разработка методов нематериальной (моральной) мотивации. 2.4. Разработка и внедрение социальных льгот.	2.1. Рост мотивации. 2.2. Улучшение психологической атмосферы в коллективе. 2.3. Сокращение текучести кадров. 2.4. Повышение производительности труда. 2.5. Повышение оплаты труда в зависимости от количества и качества работы.
3.	Снижение качества работ по сбору, обработке и формированию документации по вопросам мотивации и стимулирования персонала	Внедрить автоматизированную систему мотивации и стимулирования персонала	3.1. Приобрести и установить Программу «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8»	3.1. Сокращение затрат и времени на исследование и обработку документов. 3.2. Повышение производительности труда. 3.3. Возможность выбора эффективных систем мотивации и стимулирования персонала.

Исходя из рассмотренных выше предложений и мероприятий, составим итоговую таблицу, отражающую цели и результаты предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала исследуемых организаций сферы малого бизнеса.

Таблица 3.3

Цель и результат внедрения мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

1. Цель	Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»
2. Способ достижения цели	1. Разработка Положения о премировании персонала. 2. Разработка Положения о нематериальном стимулировании. 3. Обучающий семинар для руководителей предприятий: «Система мотивации и стимулирования персонала». 4. Установка автоматизированной Программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8».
3. Результаты	1. Повышение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала. 2. Повышение мотивированности труда персонала, заинтересованности в результатах трудовой деятельности, удовлетворенности трудом. 3. Стабилизация коллектива, сокращение текучести кадров. 4. Улучшение психологической атмосферы в коллективе, создание эффективной команды сотрудников. 5. Повышение уровня знаний и квалификации персонала. 6. Повышение качества и эффективности работы. 7. Повышение эффективности и производительности труда. 8. Рост доходов персонала. 9. Создание благоприятного имиджа организации.
4. Требования к результатам	Социально-экономическая целесообразность.
5. Пользователи результата	Руководство и сотрудники ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор»

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала исследуемых организаций сферы малого бизнеса позволит не только повысить мотивацию и материальную заинтересованность персонала в результатах трудовой деятельности, но также повысить качество и эффективность работы и улучшить результаты деятельности и финансовое состояние организаций в целом.



### 3.2 Оценка эффективности совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

На основе материала проведенного исследования и предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса разработаем план реализации данных мероприятий. Составим программу и осуществим оценку эффективности совершенствования системы на основе данных одного из исследуемых объектов – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Программа реализации мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№ п/п	Название задачи	Срок исполнения	Ответственные
1.	Заключение договора на приобретение и установку Программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8»	2 дня	Коммерческий директор
2.	Установка и отладка Программы	1 неделя	Коммерческий директор
3.	Обучение руководящего персонала по программе «Система мотивации и стимулирования персонала»	2 недели	Директор
4.	Анализ системы мотивации и стимулирования в организации	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
5.	Разработка Положения о премировании	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
6.	Доведение нового Положения до персонала	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
Итого:		32 раб.дн.	

На следующем этапе исследования необходимо выполнить обоснование эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.

Для этого необходимо, прежде всего, осуществить прогноз показателей деятельности организации на ближайшую перспективу. Исходными данными для прогноза являются показатели таблицы 2.1, характеризующие результаты

производственно-хозяйственной деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2015-2017 годы.

Известно, что прогнозный расчет оценки эффективности совершенствования любой системы, в том числе системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса – трудоемкая работа и на ее выполнение уходит длительный промежуток времени, кроме того, для ее выполнения необходимо иметь большое количество исходного материала не только по предприятию, но и по региону и другие, и в рамках магистерской работы это сделать практически невозможно. Однако, можно выполнить упрощенный расчет, используя для этого наиболее широко используемый метод, – метод экстраполяции.

В этом случае рассчитывается среднегодовой индекс показателей по следующей формуле:

$$\bar{x} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_0}}, \quad (3.1)$$

где  $\bar{x}$  – среднегодовой темп роста показателей;

$Y_n$  – соответствующий показатель отчетного года;

$Y_0$  – соответствующий показатель базисного года;

$n$  – число лет в периоде.

Вычислив по данной формуле среднегодовой индекс изменения исследуемых показателей, рассчитаем прогнозные показатели, умножив фактические показатели на расчетную величину, рассчитанную по приведенной формуле.

Так, исходя из фактических данных ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2015-2017 годов, прогнозный расчет на ближайшую перспективу основных показателей, характеризующих деятельность исследуемого предприятия, будет следующий (табл. 3.5).

Прогнозный расчет показателей ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Индекс изменения показателей	Прогнозные показатели
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14300	23520	39360	1,6590	65298
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17900	28670	1,4244	40837
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	5620	10690	-	24461
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15103	23353	1,4140	33021
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	59	75	1,2127	91
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	19085	21332	25948	-	30239

Таким образом, выполненный прогнозный расчет основных показателей деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис», свидетельствует о том, что выручка от продажи в ближайшее время должна возрасти в 1,6590 раза и составить 65298 тыс. рублей. При этом полная себестоимость должна увеличиться в 1,4244 и составить 40837 тыс. рублей. Эти изменения должны привести к росту прибыли, которая составит по прогнозу 24461 тыс. рублей, что на 128,82% больше, чем в 2017 году.

Среднесписочная численность персонала предположительно увеличится в 1,2127 раза и составит 91 человек.

Согласно расчетам, фонд заработной платы увеличится в 1,4140 раза и составит на ближайшую перспективу 33021 тыс. рублей. При этом, среднемесячная заработная плата должна увеличиться на 16,54% и составить 30239 рублей.

Проведенное нами исследование показало, что, для того, чтобы устранить имеющиеся проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и повысить ее эффективность, необходимо внедрить не только разработать Положение о премировании, но и провести обучающий семинар для руководителей организации,

посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, а также внедрить автоматизированную систему «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8».

Затраты на предлагаемый проект в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Затраты на предлагаемые мероприятия в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Статьи	Затраты, тыс. руб.
1. Обучение руководящего персонала по курсу: «Система мотивации и стимулирования персонала»	185,50
2. Приобретение и внедрение программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» (под ключ)	800,00
3. Обучение работе с программным обеспечением	100,00
Итого	1085,50

Таким образом, общая стоимость мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» будет составлять 1085,5 тыс. рублей.

Необходимо обосновать целесообразность внедрения данных мероприятий, рассчитав их социально-экономическую эффективность.

Как показывает практика, организации, тем более, сферы малого бизнеса, не всегда четко представляют, зачем им нужна автоматизированная система совершенствования мотивации и стимулирования персонала. Проанализировать эффекты от внедрения данных систем непросто. В первую очередь, потому что окупаемость проекта чаще всего принято оценивать в контексте роста прибыли организации. Однако, внедрение автоматизированной системы нечасто напрямую приводит к увеличению прибыли организации.

В данном случае, поскольку затраты на мероприятия не слишком высоки, проведем расчет эффективности затрат по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» с помощью коэффициента эффективности затрат, рассчитанному по следующей классической формуле:

$$E = \frac{\Pi}{З}, \quad (3.2)$$

где  $E$  – коэффициент эффективности затрат;

$\Pi$  – прибыль, тыс. руб.;

$З$  – затраты, тыс. руб.

Следовательно, коэффициент эффективности затрат составит:

$$E = \frac{24461}{1085,50} = 22,53.$$

Срок окупаемости затрат – показатель, обратный коэффициенту эффективности и, следовательно, определяется по формуле:

$$T = \frac{З}{\Pi}, \quad (3.3)$$

где  $T$  – срок окупаемости затрат.

В данном случае срок окупаемости составляет:

$$T = \frac{1085,50}{24461} = 0,042.$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, исходя из предполагаемого размера прибыли, окупится в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 0,04 года.

Наряду с расчетами данных показателей, необходимо дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, что можно осуществить исходя из следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \frac{\overline{Зn}}{MPOТ}, \quad (3.4)$$

где  $\mathcal{E}$  – социально-экономическая эффективность;

$\overline{Зn}$  – среднемесячная заработная плата, руб.

$MPOТ$  – минимальный размер заработной платы в Белгородской области, руб.

Расчет социальной эффективности данной системы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (при МРОТ с 1 января 2019 года в Белгородской области в размере 11280 руб. и расчетной прогнозной средней заработной плате в организации – 30239 руб.) свидетельствует о том, что показатель составит:

$$\Theta = \frac{30239}{11280} = 2,6808.$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит значительно увеличить среднюю заработную плату работников организации, что дает основание говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», а также о повышении эффективности деятельности персонала, улучшении условий труда и появлении возможности работников пользоваться дополнительными материальными благами. В конечном итоге это приведет к дальнейшему улучшению деятельности организации и ее финансового состояния.

Подводя итог вышеизложенному, хотелось бы акцентировать внимание на чрезвычайной важности и актуальности для отечественных организаций, в том числе, сферы малого бизнеса, вопроса повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала. Задача сложная, требующая консолидации всего персонала, перестройки работы предприятия в области организации производства, организации труда, нормирования, сокращения потерь рабочего времени, и без заинтересованной и активной работы всего персонала вряд ли эта задача может быть успешно решена.

Таким образом, рассмотренный в данной главе материал, позволяет сделать следующие выводы:

1. ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и большинство организаций сферы малого бизнеса, имеет проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала, связанные, прежде всего, с тем, что данная организация не имеет службы управления персоналом, Положения о премировании, а также о подготовке, переподготовке и повышении квалификации персонала, что оценивают негативно и работники организации.

2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала должно быть приоритетным в общей системе управления персоналом, поскольку оно определяет жизнеспособность функционирования как управленческого, так и производственного механизма организации.

3. С целью повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса нами предлагается не только разработка Положений о премировании и нематериальном стимулировании, но и проведение обучающего семинара для руководителей организаций, посвященного вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, а также внедрение автоматизированной системы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8», что позволит не только повысить заинтересованность персонала и рост его доходов, но и добиться повышения эффективности деятельности организаций в целом.

4. На основе изучения существующей системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в работе были предложены мероприятия и составлена программа внедрения данных мероприятий, а также рассчитаны показатели эффективности. Так, расчетный коэффициент эффективности затрат составил 22,53 при сроке окупаемости 0,04 года, а социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий оценена в 2,6808, что свидетельствует о том, что в результате внедрения данных мероприятий среднемесячная заработная плата персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» резко возрастет по сравнению с минимальным размером заработной платы в области, что и являлось пожеланием работников организации, отраженным в результатах опроса.

5. Внедрение разработанных мероприятий позволит ООО «БЕРИЛЛ-сервис», а также ООО «Вектор» добиться повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, а также оставаться конкурентоспособным и финансово устойчивым на российском рынке.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость обеспечения эффективного развития экономики и реализации социальной политики ставит на первый план проблему поиска материально-вещественных факторов усиления заинтересованности и формирования инновационного поведения работников в достижении стратегических задач хозяйствующих субъектов, в том числе и организаций сферы малого бизнеса.

Формирование новых мотивов поведения, направленных на проявление заинтересованности и экономической ответственности за результаты хозяйственной деятельности поднимает уровень требований к изменению роли и качеству организации мотивации и стимулирования.

Эффективная система мотивации и стимулирования работников организации является основой достижения конечных ее целей, а также повышения финансовых результатов деятельности и финансового состояния организации.

Вопросы мотивации и стимулирования в настоящее время актуальны для любого хозяйствующего субъекта, в том числе и сферы малого бизнеса, таких как ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», являющихся объектами данного исследования.

Основная цель деятельности данных организаций – получение прибыли в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Основным видом деятельности организаций является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей.

Деятельность и финансовое состояние данных организаций за период 2015-2017 годов можно охарактеризовать как эффективные, поскольку к концу исследуемого периода наблюдается рост многих основных показателей. Положительным фактором является и тот факт, что в исследуемых организациях к концу исследуемого периода наблюдается не



только рост производительности труда, но и опережение темпов его роста по сравнению с ростом заработной платы. В то же время, заработная плата в исследуемых организациях остается невысокой, что является одним из факторов, на который обратили внимание при опросе работники организаций. Причиной низких доходов работников организаций является, в том числе, отсутствие Положения о премировании, что не позволяет работникам знать свои права и возможности и получать заработную плату в соответствии с их трудовым вкладом и, естественно, ведет к отсутствию мотивации к труду.

Эти и некоторые другие проблемы в формировании и использовании трудовых ресурсов, а также в осуществлении деятельности по управлению персоналом, говорят о необходимости совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Необходимо отметить, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и ООО «Вектор», как и в большинстве малых организаций, нет службы управления персоналом, эту работу выполняет специалист по персоналу, а некоторые вопросы остаются в ведении директора организации или не охватываются вообще. Все это, естественно, негативно отражается на вопросах мотивации и стимулирования персонала, вопросах повышения квалификации персонала и ряде других. Это также подтверждает и проведенный среди работников организаций опрос, который показал, что большая их часть недовольна ни оплатой, ни условиями труда, а также считает, что в организациях назрела необходимость повышения эффективности системы мотивации и стимулирования.

Руководству организаций необходимо помнить, что совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала должно быть приоритетным в общей системе управления персоналом, поскольку оно определяет жизнеспособность функционирования как управленческого, так и производственного механизма организации.

С целью повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организаций сферы малого бизнеса нами в данной работе предлагается ряд мероприятий, среди которых не только разработка Положений о премировании и нематериальном стимулировании, но и проведение обучающего семинара для руководителей организаций, посвященного вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала, а также внедрение автоматизированной системы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8», что позволит не только повысить заинтересованность персонала и рост его доходов, но и добиться повышения эффективности деятельности организаций в целом.

Кроме того, на основе изучения существующей системы мотивации и стимулирования персонала одного из объектов исследования – ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нами были рассмотрены и предложены мероприятия, а также составлена программа внедрения данных мероприятий и рассчитаны показатели эффективности.

Так, согласно расчетам, коэффициент эффективности затрат составил 22,53 при сроке окупаемости 0,04 года, а социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий оценена в 2,6808, что свидетельствует о том, что в результате внедрения данных мероприятий среднемесячная заработная плата персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» резко возрастет по сравнению с минимальным размером заработной платы в области, что и являлось пожеланием работников организации, отраженным в результатах опроса.

Внедрение разработанных мероприятий позволит ООО «БЕРИЛЛ-сервис», а также ООО «Вектор» и подобным им малым предприятиям, добиться повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, уровня их дохода, повышения качества и эффективности работы, сокращения текучести кадров и повышения производительности труда, что позволит организациям добиться повышения эффективности их деятельности в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. I [Текст] : федер. Закон от 30.11.1994 года № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 03.08.2018 года № 339-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 24.06.2007 года № 209-ФЗ (в ред. Федерального закона от 27.12.2018 года № 537-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
3. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст] : федер. закон от 08.02.1998 года № 14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 23.04.2018 года № 87-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
4. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 164 с.
5. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2014. – 381 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т.Ю. Базаров. – М. : Издательский центр «Академия», 2015. – 320 с.
8. Балабанова, Л.В. Управление персоналом [Текст] : учебник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.

9. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст] : учебное пособие / О.В. Баскакова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2012. – 743 с.
10. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организаций) [Текст] : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2015. – 372 с.
11. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии [Текст] / В.П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1989. – С. 6.
12. Борисов, А.Б. Большой энциклопедический словарь [Текст] / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2011. – 895 с.
13. Бутова, Т.В. Мотивационный менеджмент [Текст] : учебник / Т.В. Бутова. – М. : Теис, 2012. – 345 с.
14. Вайсбурд, В.А. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М. : Омега-Л, 2012. – 376 с.
15. Вебер, М. Избранные произведения [Текст] / М. Вебер. – М. : Наука, 1990. – 646 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 312 с.
17. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2014. – 520 с.
18. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] : учебное пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб. : СПбУЭФ, 2004. – 79 с.
19. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Б.М. Генкин. – М. : «НОРМА – ИНФРА-М», 2012. – 384 с.
20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник самый эффективный ресурс компании [Текст] : учебное пособие / В.И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 282 с.
21. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] : учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Р-н/Д : Феникс, 2015. – 352 с.

22. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2015. – 304 с.
23. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст] : учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М. : Издательство «Академия Естествознания», 2011. – 297 с.
24. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст] : учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск : ТМЦДО, 2011. – 224 с.
25. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст] : учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск : Издательство ТПУ, 2011. – 416 с.
26. Дорофиенко, В.В. Управление персоналом: графическое моделирование [Текст] : учебно-методическое пособие / В.В. Дорофиенко, Ю.М. Комар, С.Ю. Комар, В.И. Токарева. – Донецк : ДонДУУ, 2008. – 266 с.
27. Дубровин, И.А. Экономика труда [Текст] : учебник / И.А. Дубровин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2012. – 405 с.
28. Егорова, Е.А. Экономика труда [Текст] : учебник / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М. : МФПА, 2013. – 80 с.
29. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] : учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
30. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Е.Г. Жулина. – М. : Издательство «Эксмо», 2013. – 298 с.
31. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии : персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. – СПб. : Питер, 2008. – 248 с.
32. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993. – 304 с.
33. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие /

Н.И. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2016. – 336 с.

34. Кейлер, В.А. Экономика предприятия [Текст] : курс лекций / В.А. Кейлер. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, Сибирское соглашение, 2015. – 214 с.

35. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Кнорус, 2012. – 417 с.

36. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2013. – 447 с.

37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 638 с.

38. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2016. – 360 с.

39. Кирсанова, М.В. Курс делопроизводства. Документационное обеспечение управления [Текст] : учебное пособие / М.В. Кирсанова, Ю.М. Аксенов. – М. : Инфра-М, 2011. – 368 с.

40. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.

41. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст] : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 651 с.

42. Крамаренко, В.И. Управление персоналом фирмы [Текст] : учебное пособие / В.И. Крамаренко. – К. : ПУЛ, 2003. – 272 с.

43. Крушельницкая, О.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / О.В. Крушельницкая. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 296 с.

44. Кулыгина, И.А. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.

45. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М. : Издательство «Юрайт», 2015. – 482 с.

46. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.

47. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Н.В. Лясников. – М. : КНОРУС, 2012. – 149 с.

48. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] : учебник / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2011. – 288 с.

49. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е.В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.

50. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 492 с.

51. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство Дело, 2001. – 800 с.

52. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] : учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ»; Р-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2015. – 615 с.

53. Молотков, Ю.И. Менеджмент социально-экономических объектов [Текст] : учебное пособие / Ю.И. Молотков. – Новосибирск : СибАГС, 2004. – 165 с.

54. Мотивация и личность [Текст] : / А. Маслоу. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.

55. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика [Текст] : учебник / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М. : Издательство «Юрайт», 2015. – 398 с.

56. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник и практикум / Под ред. Е.А. Родионовой. – М. : Издательство «Юрайт», 2016. – 279 с.

57. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник и практикум / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – М. : Издательство «Юрайт», 2017. – 314 с.

58. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / В.В. Музыченко. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 528 с.

59. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности [Текст] : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2015. – 256 с.

60. Озерникова, Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Издательство БГУ, 2016. – 183 с.

61. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 272 с.

62. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. – М. : КНОРУС, 2011. – 320 с.

63. Плеханов, А.Г. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. – Самара : СГАСУ, 2011. – 184 с.

64. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / Н.С. Пряжников. – М. : Академия, 2008. – 368 с.

65. Радионов, В.В. Менеджмент [Текст] : учебно-методический комплекс / В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – Новосибирск : НГАЭиУ, 2004. – 407 с.

66. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.



67. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст] : практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М. – Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 309 с.

68. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология [Текст] : учебное пособие / О.В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2013. – 315 с.

69. Рофе А.И. Экономика труда [Текст] : учебник / А.И. Рофе. – М. : КНОРУС, 2011. – 400 с.

70. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Г.В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 688 с.

71. Селин, М.В. Производительность труда: методология определения и резервы роста [Текст] : учебно-методическое пособие / М.В. Селин. – Вологда : ВМА, 2012. – 310 с.

72. Сергеев, А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера [Текст] : учебное пособие / А.М. Сергеев. – М. : Издательский центр «Академия, 2012. – 288 с.

73. Сивирин, Б.С. Теория управления [Текст] : учебное пособие / Б.С. Сивирин. – Новосибирск : СибАГС, 2002. – 165 с.

74. Симагина, О.В. Теория управления [Текст] : учебное пособие / О.В. Симагина, В.М. Матюнин. – Новосибирск : СибАГС, 2014. – 135 с.

75. Скляревская, В.А. Экономика труда [Текст] : учебник / В.А. Скляревская. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2014. – 304 с.

76. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах) [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014. – 128 с.

77. Управление организацией [Текст] : учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 669с.

78. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 423 с.

79. Управление персоналом [Текст] : учебник / Под общ. ред. А.И.Турчинова. – М. : Издательство РАГС, 2013. – 488с.
80. Управление персоналом [Текст] : энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 554 с.
81. Управление человеческими ресурсами [Текст] : энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2011. – 482 с.
82. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] : учебник / Э.А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2007. – 235 с.
83. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] : учебник / Э.А. Уткин. – М. : Издательство «ЭКМОС», 2012. – 458 с.
84. Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] : монография / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. – М. : Акалис, 2007. – 205 с.
85. Хмель, Н.Д. Педагогический процесс как объект профессиональной подготовки учителя [Текст] / Н.Д. Хмель. – Алма-Ата : Мектеп, 1978. – 126 с.
86. Чеховских, И.А. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб. : Вектор, 2014. – 192 с.
87. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] : учебное пособие / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2011. – 564 с.
88. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] : экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 532 с.
89. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2007. – 368 с.
90. Экономика предприятия [Текст] : учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Е.М. Купрякова. – М. : Банки и биржи. Юнити, 2012. – 367 с.
91. Экономика труда [Текст] : учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М. : Экономика, 2011. – 256 с.

92. Экономика труда [Текст] : учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – М. : Юристъ, 2013. – 686 с.

93. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 50-52.

94. Брижанина, Т.В. Роль малого предпринимательства в развитии экономики [Текст] / Т.В. Брижанина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 3 (294). – С. 17-21.

95. Бурмистрова, Е.В. Современные условия разработки и внедрения информационных технологий управления персоналом организаций [Текст] / Е.В. Бурмистров // НП «Сибирская ассоциация консультантов». – 2012. – № 4. – С. 14-21.

96. Гутгарц, Р.Д. Автоматизация решения нестандартных задач по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Вестник Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 4 (21). – С. 122-128.

97. Гутгарц, Р.Д. Анализ пакетов прикладных программ по управлению кадрами [Текст] / Р.Д. Гутгарц // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – С. 23-28.

98. Дмитриева, С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации [Текст] / С.Д. Дмитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука. – 2016. – № 6. – С. 87-89.

99. Жданкин, Н. А. Восемь правил эффективной мотивации или, как правильно мотивировать персонал [Текст] / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2008. – № 3. – С. 32-39.

100. Зубань, С.В. Организационно-методические аспекты материального стимулирования управленческого персонала на полиграфических предприятиях [Текст] / С.В. Зубань // Автореферат. – М.: ГУУ, 2008. – 27 с.

101. Кабанов, В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2010. – № 4. – С. 26-28.

102. Каштанова, Е.В. Основные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия и пути их решения [Текст] / Е.В. Каштанова, Р.В. Фролов // Вестник Университета. – 2015. – № 10. – С. 200-204.

103. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 5. – С. 31-36.

104. Козорезов, Д. Основные концептуальные подходы к управлению персоналом [Текст] / Д. Козорезов // Управление персоналом. – 2014. – № 5. – С. 33-41.

105. Костенко, Е.П. Эволюция теории и практики управления персоналом в XX веке [Текст] / Е.П. Костенко // TERRA ECONOMICUS. – 2013. – № 4. – с. 268-273.

106. Ларин, М.В. Документационное обеспечение и информационный менеджмент [Текст] / М.В. Ларин // Управление персоналом. – 2013. – № 11. – С. 43-47.

107. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 376-379.

108. Одегов, Ю.Г. Производительность труда в России: особенности современного этапа [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 11-20.

109. Паршина, В.С. Мотивация как элемент управления персоналом [Текст] / В.С. Паршина // Экономика железных дорог. – 2003. – № 12. – С. 54-60.

110. Притулин, С.В. Основы управления производительностью труда в организациях [Текст] / С.В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 187-190.

111. Слуцкий, Л. К вопросу о мотивации наемного труда в сфере малого бизнеса [Текст] / Л. Слуцкий // Человек и труд. – 2000. – № 11. – С. 68.

112. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин // Управление персоналом. – 2005. – С. 11.

113. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации [Текст] / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 3. – С. 60-67.

114. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – С. 36-41.

115. Якушин, С.Б. О совершенствовании информационного обеспечения управления [Текст] / С.Б. Якушин // Деньги и кредит. – 2013. – № 6. – С. 67-70.

116. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_47/](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_47/).

117. Малый бизнес России в цифрах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmgp.ru/showthread.php?t=351740>.

118. Медведев ставит цель поднять долю малого бизнеса в экономике страны до 50% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/ekonomika/4193896>.

119. Сальников, О.В. Понятие, функции и особенности малых предприятий [Электронный ресурс] / О.В. Сальников. – Режим доступа: <http://economic.narod.ru/nbene/econom/feconom11.htm>.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**