

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Оценка эффективности системы мотивации в Южно-Уральском Дорожном  
филиале ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному  
транспорту»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.1046.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Г. Сухих  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ<sub>3</sub>–501  
\_\_\_\_\_ А.В. Вдовичева  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.А. Куркина  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Вдовичева А.В. Оценка эффективности системы мотивации в Южно-Уральском Дорожном филиале ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».  
– Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-501, 67 с., 9 ил., 16 табл., библиограф. список – 52 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

В работе рассмотрены теоретические основы системы мотивации, проведен анализ системы мотивации персонала. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ANNOTATION

Vdovicheva A.V. Evaluation of the effectiveness of the motivation system in the South Ural Road Branch of the FBUZ «Center for hygiene and epidemiology for rail transport».

– Chelyabinsk: SUSU, EiU-501, 67 pages, 9 drawings, 16 tables, bibliography – 52 names, 1 applications.

Final qualification work is performed for the purpose of development of recommendations about improvement of system of motivation of personnel FBUZ «Center for hygiene and epidemiology for rail transport».

In work theoretical basics of system of motivation are covered, the analysis of system of motivation of personnel is carried out. The corresponding recommendations together with calculation of economic effect of their execution are in conclusion offered.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3  |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  |    |
| 1.1 Понятие, сущность и значение системы мотивации .....  | 5  |
| 1.2 Оценка эффективности системы мотивации.....   | 17 |
| 1.3 Опыт зарубежных и отечественных предприятий при оценке<br>эффективности системы мотивации ..... | 25 |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  |    |
| 2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия.....                                  | 35 |
| 2.2 Качественный и количественный анализ персонала.....   | 37 |
| 2.3 Анализ системы мотивации персонала, выявление проблем.....                                      | 42 |
| ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ<br>МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                              |    |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала..                                  | 51 |
| 3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных<br>рекомендаций.....                      | 55 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 59 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....  | 63 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ .....  | 67 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что в деятельности по управлению персоналом одним из важнейших направлений является эффективная организация труда и его мотивация.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроения работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Повышение эффективности системы мотивации на предприятии является актуальным на сегодняшний день. Это обусловлено тем, что правильная и действенная система мотивации персонала и осуществление качественного управления кадрами влияет на увеличение прибыли, и как следствие повышение конкурентоспособности. В то же время, сегодня научная организация труда способствует оптимизации деятельности предприятий и выведению их на лидирующие позиции на рынке в любой отрасли.

Объект работы – ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Предмет работы – мотивация персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Целью работы – оценка эффективности системы мотивации на предприятии на примере ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Достижение цели достигается через решение следующих задач:

1. Раскрыть теоретические основы системы мотивации персонала.
2. Провести анализ системы мотивации персонала, выявление проблем.
3. Выявить основные проблемы.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.

Методологической основой исследования служат теоретические разработки отечественных ученых и ученых зарубежных стран, методики оценки эффективности организации и мотивации на предприятии.

Теоретической основой работы послужили дидактическая и методическая литература, связанная с темой работы, а также анализ материалов интернет источников.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключение и библиографического списка.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

## 1.1 Понятие, сущность и значение системы мотивации

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием [2, с. 101].

Термин «мотивация» происходит от французского «мотив», что в переводе означает: побудительная причина, повод к тому или иному действию [10, с. 141].

Существует много теоретических и практических методов изучения мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Одно, общепризнанного понятия мотивации нет, поскольку мотивация – это процесс многогранный, неоднозначный и сложный. В ходе изучения источников, посвященных вопросам мотивации персонала, стало очевидным, что дать одно, общепринятое понятие мотивации довольно непросто: в трудах различных авторов, пытающихся наиболее полно сформулировать понятие мотивации, оно каждый раз приобретает свои особенности и освещается с разных сторон.

Рассмотрим все понятия мотивации в таблице 1.

Таблица 1 – Понятия мотивации

| Автор          | Понятие  |
|----------------|--|
| Бабук И.М      | мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека   |
| Бухалков М.И.  | под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимает процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации   |
| Егоршина А.П.  | мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей  |
| Когдин А.А.    | определяет мотивацию персонала как «комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных».   |
| Кабушкину Н.Н. | мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.   |
| Климович Л.К.  | мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения личных целей и целей организации.   |
| Потемкин В.К.  | под мотивацией понимает и систему факторов, детерминирующих поведение личности (потребности, ценности, ориентиры, мотивы), и характеристику процесса управления, посредством которого стимулируется и поддерживается определенная поведенческая активность личности. |

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. Правильно продуманная мотивация вносит существенный вклад в закреплении их на одном рабочем месте и оказывает большое влияние на кадровую стабильность и профессионально-квалификационный состав организации.

Основные задачи мотивации и стимулирования [20]:

- активировать развитие сотрудников, как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
- обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;
- создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
- сформировать условия для стимулирования работы всего персонала;
- привлечь в штат высококвалифицированных работников;
- задать ориентиры работников на решение стратегических задач предприятия.



Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления [11, с. 103]:

- 1) что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- 2) каково соотношение внутренних и внешних сил;
- 3) как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания [13, с. 137]. По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания – материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей [14, с. 114]:

- 1) минимальный – обеспечивает выживание;
- 2) нормальный – поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);
- 3) уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение. Можно дать следующее определение мотивации труда – это совокупность движущих сил,

которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

Мотив (от франц. *motif* – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду [2, с. 100]. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Выделяют следующие основные типы мотивов [6, с. 124]:

- 1) мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;
- 2) мотив как неосознанная потребность (желание);
- 3) мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
- 4) мотив как намерение, побуждающее поведение;
- 5) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Виды мотивов к труду [7, с. 192]:

- 1) мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом

«групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2) мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3) мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4) мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5) мотив приобретения нового (знаний, вещей и д.т.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6) мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к дебмотивации.

7) Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения [8, с. 141].

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного, стимулирующего воздействия

(побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

- 1) притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи;
- 2) ожидания – оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;
- 3) установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;
- 4) оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;
- 5) стимулы – блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно [9, с. 49].

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей. Рассмотрим схему протекания мотивационного процесса в виде рисунка 1.

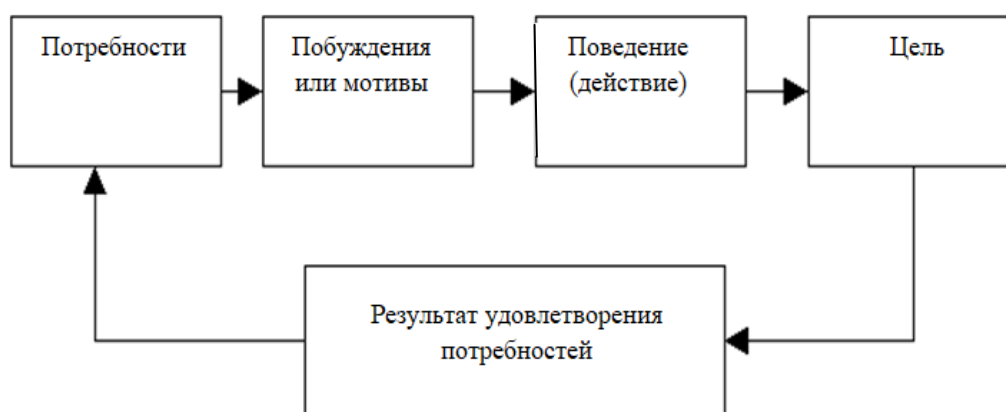


Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса

Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

Система мотивации персонала – это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом.

Она должна соответствовать стратегическими и тактическими целям компании. В этом случае система мотивации даст управленцам формировать требуемое поведение сотрудников, увеличивать их производительность, заинтересованность и лояльность

Основная цель системы мотивации персонала – стимулирование деятельности персонала с целью увеличения производительности.

Заинтересованный работник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, а это благотворно влияет на прибыль компании в итоге.

Основные задачи системы мотивации:

- 1) стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации работников;
- 2) оптимизировать расходы на персонал;
- 3) обеспечить лояльность сотрудников и стабильность штата;
- 4) ориентировать работников на решение стратегических задач фирмы;
- 5) стимулировать эффективную работу каждого сотрудника;
- 6) привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов.

Система мотивации персонала, как мы рассмотрели ранее, представляет собой комплекс задач. Их решение позволяет добиться высокой эффективности труда работников.

Система разрабатывается на конкретном предприятии с учетом специфики деятельности, организации штата и пр.

Представим систему мотивации в виде блоков, рисунок 2.

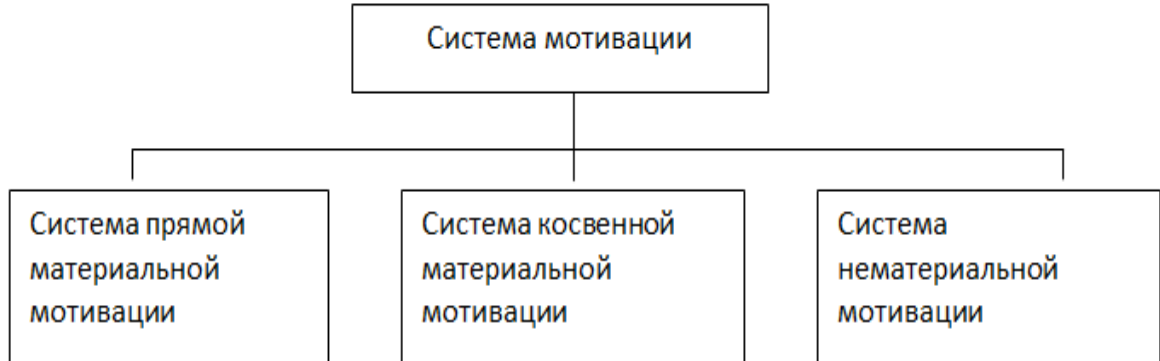


Рисунок 2 - Система мотивации

Рассмотрим каждые блоки более подробно

- 1) система прямой материальной мотивации

Материальное стимулирование – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении

результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний.

Между тем, материальное стимулирование может выражаться не только в денежных средствах в виде премий, бонусов и надбавок, оно ещё бывает в виде бенефитов или дополнительных условий к соцпакету.

Система внедрения материального стимулирования имеет ряд определённых целей:

- 1) повышение прибыли за счёт чёткой и слаженной работы коллектива и перевыполнения намеченных планов;
- 2) развитие инициативы, лояльности и преданности работников предприятию;
- 3) побуждение к дисциплине из-за возможности лишения материальных благ вследствие провинностей;
- 4) привлечение высококвалифицированных кадров и их удержание.

Задачи, которые руководство предприятия пытается решить посредством материального стимулирования сотрудников, направлены на то, чтобы:

- 1) улучшить показатели труда, качество выполненных работ и предоставленных услуг, повысить готовность работников справляться с трудными задачами на благо предприятия.
- 2) повысить социальную защиту сотрудников на уровень выше, чем предусматривают государственные гарантии.
- 3) создать имидж предприятия в обществе как солидного работодателя, предоставляющего высокооплачиваемую работу.
- 4) настроить положительный микроклимат в отношениях персонала.

В большинстве случаев расчёт премиального вознаграждения, как основного средства материального стимулирования, будет базироваться на коэффициенте трудового участия каждого работника, что имеет не только ряд преимуществ, но и некоторые недостатки.

Из преимуществ выделяют:

- 1) возникновение соревновательного эффекта;

- 2) моральное удовлетворение за счёт самореализации;
- 3) увеличение эффективности производства за счёт нежелания работников портить свою репутацию.

Недостатки данной системы:

- 1) в некоторых видах деятельности, связанных с творческим подходом и применением специальных знаний, невозможно применять общий коэффициент трудового участия.

- 2) возникновение ситуации, когда меньше всех оценен вклад молодых неопытных специалистов и пожилых сотрудников, что неблагоприятно влияет на общий настрой коллектива.

Поэтому на практике будут применяться различные системы подсчётов для оптимального учёта вклада каждого сотрудника в успех общего дела. Для этого на предприятии разрабатываются специальные положения о материальном стимулировании, где подробно прописаны основные принципы построения этой системы.

- 2) система косвенной материальной мотивации.

Система косвенной материальной мотивации — это пакет социальных бонусов, которые предоставляет работнику его работодатель. Количество пунктов в социальном пакете зависит от должности, профессионализма и авторитета сотрудника.

В нашей стране косвенным материальным стимулированием являются не денежные компенсации, которые можно разделить на два вида:

- а) обязательные, то есть такие, которые регламентированы законодательством;
- б) добровольные, то есть делаются работодателем по собственному желанию.

Государство обязывает работодателя оплачивать отпуска и больничные листы, медицинское и пенсионное страхование. Второй блок имеет намного больше пунктов, например, оплачивать больничного, дополнительных выходных и дополнительных дней отпуска. Также работодатель может компенсировать услуги сотовой связи, предоставлять транспорт для работников или компенсировать



проезд. Еще он может оплачивать курсы повышения квалификации, бесплатные обеды, выдавать кредиты или ссуды на приобретение недвижимости и другое.

Варианты того, как работодатель может предоставлять косвенную материальную мотивацию, не ограничиваются тем перечнем, который написан выше. Его адаптация происходит в каждой компании или предприятии и для каждого конкретного работника. Такой социальный пакет нужен для того, чтобы привлечь и удержать специалистов высокого класса. Он внедряется для того, чтобы формировался здоровый коллектив, а также для привлечения новых специалистов [39, с.176].

### 3) Система нематериальной мотивации

Руководители компаний или владельцы частного бизнеса часто стремятся внедрить в свои предприятия системы нематериальной мотивации, что позволит мотивировать работников без больших затрат. К сожалению, мало кто может вспомнить какие-то методы, кроме «Доски почета». Еще бывает, что сотрудники получают корпоративные тренинги, а также под видом социального пакета медицинскую страховку и оплачиваемое питание. Но последнее относится к косвенной материальной мотивации, так как на это компания должна тратить деньги. Нематериальная мотивация – это безденежная мотивация.

Если говорить о нематериальных стимулах, то это гибкий или свободный график работы, дополнительные выходные, благоприятная атмосфера в коллективе, похвала руководителя, возможность роста по карьерной лестнице, а также лояльное отношение к стилю одежды и отсутствия боязни говорить с руководителем о собственных трудностях и достижениях.

Если в арсенале руководства есть нематериальные методы, то это демонстрирует, что компания лояльна к своему персоналу и желает обеспечить для своих работников хорошие условия работы. Невысокая зарплата или гибкий график работы могут быть хорошей компенсацией к невысокой зарплате. Но даже в том случае, если компания имеет финансовые возможности давать надбавки к зарплате как премии и бонусы, этого может быть не достаточно. Часто можно

встретить примеры, когда люди увольняются с высокооплачиваемой работы, потому что потеряли интерес или не видят в ней перспектив.

Более сильной мотивацией может стать обычная похвала начальника, нежели очередная премия. Есть примеры директоров, которые регулярно пишут благодарности для сотрудников, которые отличились. Они оформляются на специальном бланке и выдаются с рамкой, подписью руководителя и печаткой. На это у директора идет минимальное количество времени, но с помощью этого метода он добивается большего результата, чем денежными премиями. Работники компании ценят похвалу руководителя и всегда вешают такую грамоту около своего рабочего места.

Нематериальная мотивация скорее является элементом стратегии, она делается на долгосрочную перспективу, это не моментальное поощрение целого отдела или одного сотрудника. Потому, если сравнивать нематериальное и материальное стимулирование работников, нельзя сказать, что какой-то метод лучше другого [44, с. 149].

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. Предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

Таким образом, система мотивации персонала в организации должна задействовать как нематериальные, так и материальные стимулы, при этом важно, чтобы они были сбалансированы между собой. В этом случае сотрудники будут удовлетворены не только оплатой своего труда, но и будут ощущать причастность к деятельности компании, чувствовать себя ценными специалистами, труд и идеи которых востребованы. Одна из основных причин, побуждающая людей работать – это получение материального вознаграждения за свой труд.

В настоящее время значительная часть населения России зависит от работы по найму, как основного и единственного источника дохода. Поэтому выстраивание эффективной системы материального стимулирования является одним из важных элементов общей стратегии управления персоналом.

## 1.2 Оценка эффективности системы мотивации

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- 1) валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- 2) информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- 3) доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- 4) отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия

обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении.

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Прямые показатели экономической эффективности:

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид (1):

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1)$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Косвенные показатели экономической эффективности:

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно

понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице 2, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

- 1) затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- 2) затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- 3) затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 2 – Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

| Показатель   | Формула расчета   |
|--|---|
| Производительность труда (ПТ)  | $ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$ ,<br>где Q – объем работы;<br>$Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала  |
| Коэффициент опережения ( $K_{оп.}$ )   | $K_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$ ,<br>где $T_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда;<br>$T_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы  |
| Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ( $Д\%_{з.п.}$ ) | $Д\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / С$<br>$Д\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / З$ ,<br>где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.;<br>С – себестоимость продукции, руб.<br>З – совокупные затраты, руб. |
| Зарплатоемкость (ЗЕ)   | $ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$ ,<br>где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.;<br>В – выручка от реализации продукции, руб.   |

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать, как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда

доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

Показатели социальной эффективности:

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В таблице 3 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица 3 – Классификация показателей социальной эффективности

| Группа показателей социальной эффективности             | Показатели социальной эффективности  |
|---|--|
| Удовлетворенность работников различными аспектами труда | Удовлетворенность уровнем заработной платы.<br>Удовлетворенность системой социальной защищенности.<br>Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда.<br>Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда.<br>Удовлетворенность отношениями в коллективе.<br>Удовлетворенность содержанием и значимостью труда.<br>Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг.<br>Удовлетворенность системой карьерного развития.<br>Удовлетворенность системой профессионального развития.<br>Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д. |

| Группа показателей социальной эффективности          | Показатели социальной эффективности   |
|--|---|
| Текучесть кадров                                     | Текучесть кадров в целом по предприятию.<br>Текучесть кадров в структурных подразделениях.  |
| Санитарно-гигиенические условия труда                | Температурный режим.<br>Освещенность рабочих мест.<br>Уровень шума.<br>Запыленность помещений.<br>Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д.  |
| Организационно-трудоуые условия труда                | Уровень дисциплины труда.<br>Уровень исполнительской дисциплины.<br>Уровень травматизма работников.<br>Уровень заболеваемости работников.<br>Удельный вес нормируемых операций.<br>Уровень оснащенности рабочих мест.<br>Уровень механизации и автоматизации труда.<br>Уровень компьютеризации административно-управленческого труда.<br>Напряженность и интенсивность труда.<br>рациональность режимов труда и отдыха.<br>Удельный вес творческих операций.<br>Удельный вес неквалифицированного труда.<br>Обеспеченность работников нормативной документацией.<br>Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д. |
| Социально-психологические условия труда              | Морально-психологический климат в коллективе.<br>Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом.<br>Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений).<br>Трудовая и общественная активность работников.<br>Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.   |
| Социальная защищенность работников                   | Жилищные условия работников и членов их семей.<br>Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями.<br>Обеспеченность медицинской помощью.<br>Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения.<br>Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т.д.  |
| Профессионально-квалификационная структура персонала | Общеобразовательный уровень работников.<br>Профессиональный уровень работников.<br>Уровень квалификации работников.<br>Уровень общей культуры работников.<br>Доля работников, прошедших повышение квалификации.<br>Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.  |



Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Исходя из сущности оцениваемых показателей можно выделить три категории показателей оценки, которые систематизированы на рисунке 3.



Рисунок 3 - Система показателей оценки систем стимулирования

Результативность или показатели целевой эффективности:

Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам ISO серии 9000:2000 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Чем точнее достигается поставленная цель, тем

выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид (2):

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Цель} \quad (2)$$

При достижении цели эффективность будет равна 100%. Так, если руководство компании запланировало уровень годовой прибыли в размере 10 млн. руб., а фактическая прибыль получена в размере 11 млн. руб., то результативность по данному критерию составит 110%. Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы КРІ, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией.

При оценке целевой эффективности также нужно делать поправку на влияние других факторов, поэтому рекомендуется проведение экспертных опросов.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие:

- 1) экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;
- 2) для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

Определить наличие зависимости можно в том случае, если экспертами предварительно установлены нормативные (плановые) значения, по степени достижения, которых оценивается эффективность системы мотивации.

Количественная оценка связи возможна при накоплении статистики по двум количественным показателям (например, по размеру оплаты труда и выполнению плана продаж или по размеру оплаты труда и количеству опозданий) и определении коэффициентов корреляции. Там, где выделены качественные показатели, наличие или отсутствие связи можно оценить с помощью метода экспертной оценки.

Обращает на себя внимание тот факт, что для всех показателей связь между стимулом и результатом деятельности в той или иной степени всегда носит

косвенный характер, так как результат труда – многофакторное комплексное образование, на которое оказывает влияние не только система мотивации.

### 1.3. Опыт зарубежных и отечественных предприятий при оценке эффективности системы мотивации

Эффективно управлять персоналом невозможно без системы мотивации, которая определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой односторонний, упрощенный подход. Разумеется, слепое копирование практики стран Западной Европы или Японии – не лучшее решение, однако отдельные элементы системы мотивации и поощрения вполне применимы и в России.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Конечно, «цена вопроса» стоит на первом месте, волонтеров и энтузиастов, готовых трудиться за идею, – единицы. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой, казалось бы, прием: оплатить сотрудникам абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции.

Разберемся, какая система мотивации наиболее эффективна, на чем концентрируют внимание зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага.

«Во - первых, ты служишь императору (стране), во-вторых, – своему работодателю, в-третьих – своей семье. И лишь потом можешь подумать о себе».

Это краткая формулировка базового принципа мотивации японцев, который сохранился со времен феодализма и служит основой для корпоративных систем мотивации в современной Японии.

Главное качество работника в Стране восходящего солнца – преданность компании, которая часто граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. В чем это проявляется?

1) Японцы считают себя необходимым звеном единой системы и берут персональную ответственность за судьбу компании, на которую работают.

2) Для японцев понятия «профессия», «работа», «предприятие» идентичны. В ответ на вопрос о профессии японец скорее назовет компанию, чем род занятий, например, вместо «Я работаю инженером» – «Я работаю на Kubota».

3) Японская система отличается минимальным количеством пропущенных рабочих дней. Высокая ответственность приводит к тому, что даже если сотруднику нездоровится, он не просит выходной и не уходит на больничный, а продолжит работать.

4) Сверхурочная работа для японцев – норма. Они задерживаются на работе без предварительной договоренности и без возражений. Это, конечно, не вызовет радости, но и не станет причиной жаловаться на босса и выяснять отношения: «Значит, так надо».

5) Взять полноценный отпуск для японского работника означает проявить нелояльное отношение к компании. Поэтому японцы берут только часть положенного отдыха.

Когда японец отождествляет себя со всей компанией – это не только отголоски феодального строя, но и результат современного подхода к мотивации и управлению персоналом.

Психологи установили взаимосвязь между самоидентификацией и стажем работы: чем дольше человек работает в компании, тем глубже и отождествление сотрудника с корпоративным «организмом». Японская система поощрения эксплуатирует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Подобный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. Более того, переход на новое место работы «обнуляет» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

- 1) премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;
- 2) оплату расходов на дорогу в офис и домой;
- 3) медицинскую страховку для работника и его семьи;
- 4) частичную оплату жилья;
- 5) займы для приобретения недвижимости;
- 6) обучение в вузах Японии, а также Европы и США;
- 7) повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой. «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Причем столы располагают таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу. Японская система мотивации в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроения и усиление связи работника с компанией.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния. Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала.

Нематериальное поощрение:

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

- 1) медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- 2) курсы повышения квалификации;
- 3) бесплатные обеды;
- 4) корпоративные праздники;
- 5) совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной

мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

Материальное поощрение:

Система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы.

Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

«Профессиональное поощрение»:

Еще один способ мотивации персонала по-американски – начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов. Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации:

- 1) мобильность сотрудников внутри компании;
- 2) сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров;
- 3) отсутствие промежуточных уровней управления;
- 4) повышение качества работы и производительности труда;
- 5) экономия материальных и людских ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении.

В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов. Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявиться благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, наоборот, одобрение французского служащего не завоевать.

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда. Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

1. «Вилка» должностных окладов, когда размер зарплаты зависит от количества отработанного времени, участия в жизни компании и – главное –



эффективности труда самого работника, независимо от эффективности труда его коллег.

2. Четкий оклад плюс премия, величина которой варьируется в зависимости от производительности труда.

3. Применение других форм индивидуализации: участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость заработной платы сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют доленое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом доленом участии состоит из заработной платы (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников от части прибыли компании составляет от трех до десяти процентов оклада, а размер заработной платы – на четыре процента ниже, чем на аналогичных позициях в компаниях с другим подходом к оплате труда.

Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу.

Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе.

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны. Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода.

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

Основа материальной мотивации в Нидерландах – льготы и компенсации. Например, если сотруднику нужно посетить врача или отлучиться в банк, наниматель предоставит пару часов рабочего времени для решения личных вопросов – и заплатит за это время в полном объеме. А если сотрудник остается на больничном дольше трех месяцев, ему полагается компенсация в виде дополнительного дня к оплачиваемому отпуску.

Согласно опросам, в рейтинге приоритетов жителей Швеции на первом месте находятся дружеские связи, партнерство и доброжелательные коллеги. На втором – интересная работа. А вот размер заработной платы шведы отодвинули на седьмую позицию. Проблемами достойной оплаты труда серьезно занимаются

профсоюзы Швеции. Во время перезаключения коллективных трудовых соглашений профсоюзы настаивают на внедрении политики солидарной оплаты труда, которая базируется на двух принципах: равенство зарплат на аналогичных должностях и сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой.

Солидарная система оплаты труда призвана решить комплекс целевых задач:

1) стимулировать обновления оборудования и внедрение на производстве технологических ноу-хау.

2) обеспечить социальную поддержку незащищенных слоев населения.

3) поддержать дух здоровой рыночной конкуренции.

4) соблюдать принцип равенства зарплат за равный труд. Этот принцип означает, что сотрудники на аналогичных позициях в разных фирмах с одинаковой квалификацией получают одинаковую зарплату вне зависимости от рентабельности предприятия, на котором работают. Размер должностных окладов прописывается в отраслевом коллективном договоре и не зависит от размера прибыли компании.

Активность профсоюзов Швеции не позволяет владельцам компаний с низкой прибылью занижать зарплаты сотрудников. Наниматели обязаны платить за труд на уровне, зафиксированном в коллективных трудовых договорах отраслевого уровня. Жесткая позиция шведских профсоюзов относительно солидарной заработной платы помогает повысить рентабельность предприятий. Ведь чтобы не обанкротиться, владельцы предприятий вынуждены модернизировать производство.

Принцип сокращения разрыва между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами реализуется в виде системы одноуровневого повышения оплаты труда. Это способствует усреднению размера зарплат, когда минимальные зарплаты повышаются, а максимальные – сдерживаются. При перезаключении коллективных трудовых соглашений профсоюзы стараются включить пункт об ускорении роста заработной платы низкооплачиваемых

работников. Подобная политика направлена на развитие высококвалифицированных специалистов во всех сферах экономики.

Перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

Южно-Уральский Дорожный филиал Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» обеспечивает деятельность Южно-Уральского территориального отдела Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по железнодорожному транспорту, оказывает услуги по проведению санитарно-эпидемиологических экспертиз, исследований, испытаний, гигиенических и иных видов оценок.

Орган инспекции Южно-Уральского Дорожного филиала ФБУЗ "Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту "

Юридический адрес: 105066, г. Москва, 1-й Басманный переулок, д.8, стр. 2.  
Почтовый адрес: 454005, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Свободы, 179-а.

ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» руководствуется Конституцией Российской Федерации, нормативно-правовыми актами Российской Федерации, распорядительными и нормативными документами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, главного государственного санитарного врача Российской Федерации, главного государственного санитарного врача по железнодорожному транспорту, Уставом Центра, Положением о филиале.

Основной задачей филиала является лабораторное и экспертное обеспечение деятельности Южно-Уральского территориального отдела Роспотребнадзора по железнодорожному транспорту по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия.

Южно-Уральский Дорожный филиал Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» может выступать в качестве экспертной организации:

– при рассмотрении документов юридического лица или индивидуального предпринимателя;

– при обследовании используемых юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями при осуществлении деятельности территорий, зданий, строений, сооружений, помещений, оборудования, подобных объектов, транспортных средств перевозимых указанными лицами грузов;

– при отборе образцов продукции, объектов окружающей среды, объектов производственной среды, и проведение их исследований, испытаний, а также проведение экспертиз и расследований, направленных на установление причинно-следственной связи выявленного нарушения обязательных требований с фактами причинения вреда.

Договорная деятельность филиала построена на удобстве и прозрачности получения услуг гражданами, юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями. Услуги, предоставляемые Центром:

– Санитарно-эпидемиологические экспертизы производственных, общественных помещений, зданий, сооружений, оборудования, транспорта, технологического оборудования, технологических процессов, рабочих мест;

– Санитарно-эпидемиологические обследования;

– Консультации по вопросам защиты прав потребителей, санитарно-гигиеническим и эпидемиологическим вопросам;

– Лабораторные и инструментальные исследования факторов среды обитания и биологических материалов;

– Гигиеническое обучение населения и профессиональных групп с оформлением санитарных книжек;

– Консультации и работы по дезинфекционным, дератизационным и дезинсекционным услугам;

– Оказание медицинских услуг в соответствии с лицензией на медицинскую деятельность.

Испытательный лабораторный центр имеет аттестат аккредитации Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека о соответствии требованиям Системы аккредитации

лабораторий, осуществляющих санитарно-эпидемиологические исследования, испытания.

Южно-Уральский Дорожный филиал Федерального бюджетного учреждения здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» ведет организационно-методическое руководство филиалами ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» на железной дороге.

В составе филиала организованы отдел обеспечения санитарно-эпидемиологического надзора, санитарно-экспертный пункт, отдел обеспечения дезинфекционной деятельности, испытательный лабораторный центр. Филиал имеет необходимые для работы баланс, расчетный счет, гербовую печать, штампы и бланки.

## 2.2 Качественный и количественный анализ персонала

Общая численность персонала составляет 57 человек. Рассмотрим более подробно персонал ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» по гендерному признаку (таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту», по полу

| Показатели               | 2014 год |      | 2015 год |      | 2016 год |      |
|--------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                          | числ.    | %    | числ.    | %    | числ.    | %    |
| Всего работающих, из них | 54       | 100  | 56       | 100  | 57       | 100  |
| мужчин                   | 4        | 7,4  | 9        | 16,1 | 4        | 7,0  |
| женщин                   | 50       | 92,6 | 47       | 83,9 | 53       | 93,0 |

Структуру персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» по полу, иллюстрирует рисунок 4.

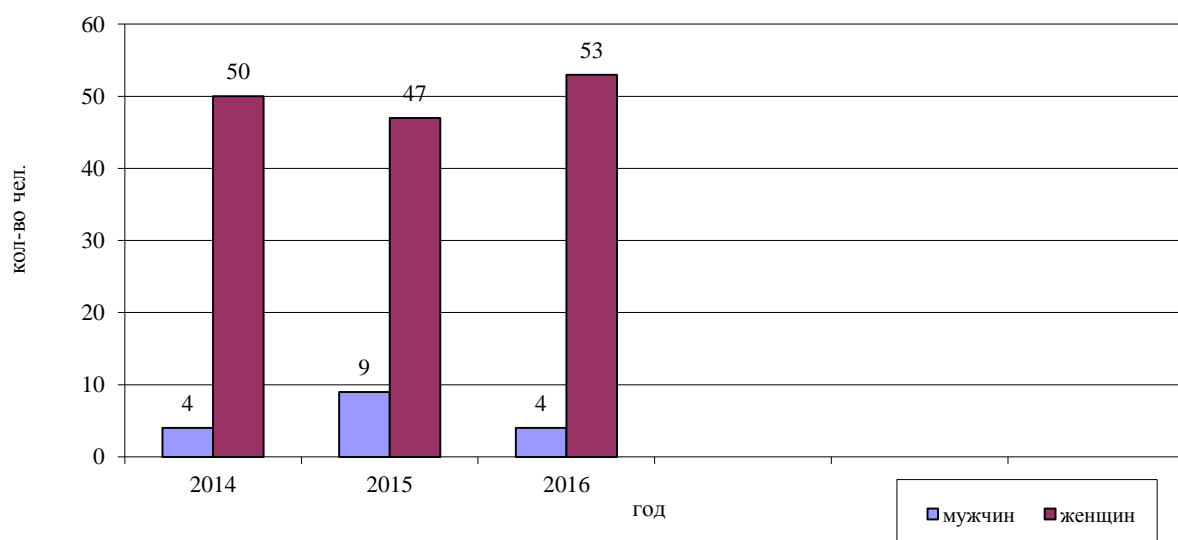


Рисунок 4 – Структура персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту», по полу

Таким образом, на исследуемом предприятии работают в основном женщины, а также наблюдается тенденция увеличения численности персонала. Это связано с ростом предприятия.

Также немаловажен такой показатель, как средний возраст персонала, который может существенным образом сказываться на результатах бизнеса. Определяется данная величина путем суммирования возраста сотрудников, и деления полученного результата на количество работающих, таблица 5 и рисунок 5

Таблица 5 – Структура возрастной структуры персонала

| Возраст         | 2014 год |      | 2015 год |      | 2016 год |      |
|-----------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                 | числ.    | %    | числ.    | %    | числ.    | %    |
| от 18 до 20 лет | 10       | 18,5 | 13       | 23,2 | 11       | 19,3 |
| от 20 до 25 лет | 27       | 50   | 27       | 48,2 | 29       | 51,0 |
| от 25 до 30 лет | 13       | 24,1 | 10       | 17,9 | 10       | 17,5 |
| до 40 лет       | 4        | 7,4  | 6        | 10,7 | 7        | 12,2 |

Наиболее наглядно представим структуру возрастной структуры персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» на рисунке 6.



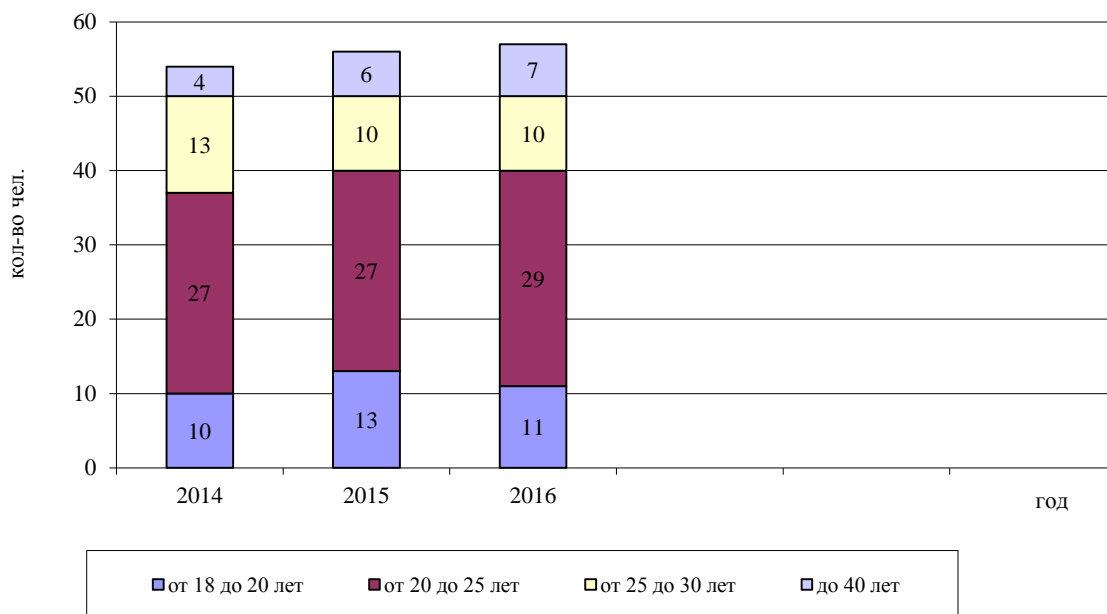


Рисунок 5 – Структура возрастной структуры персонала предприятия

По результатам изучения возрастной структуры персонала предприятия можно сказать, что средний возраст персонала равен 25 годам.

Проведем анализ персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» по образованию, таблица 6.

Таблица 6 – Структура персонала предприятия, по образованию

| Образование              | 2014 год |      | 2015 год |      | 2016 год |      |
|--------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                          | числ.    | %    | числ.    | %    | числ.    | %    |
| высшее профильное        | 13       | 24,1 | 13       | 23,2 | 15       | 26,3 |
| среднее специальное      | 17       | 31,5 | 17       | 30,4 | 12       | 21,1 |
| среднее профессиональное | 24       | 44,4 | 26       | 46,4 | 30       | 52,6 |

Наиболее наглядно представим структуру персонала предприятия, по образованию на рисунке 6.

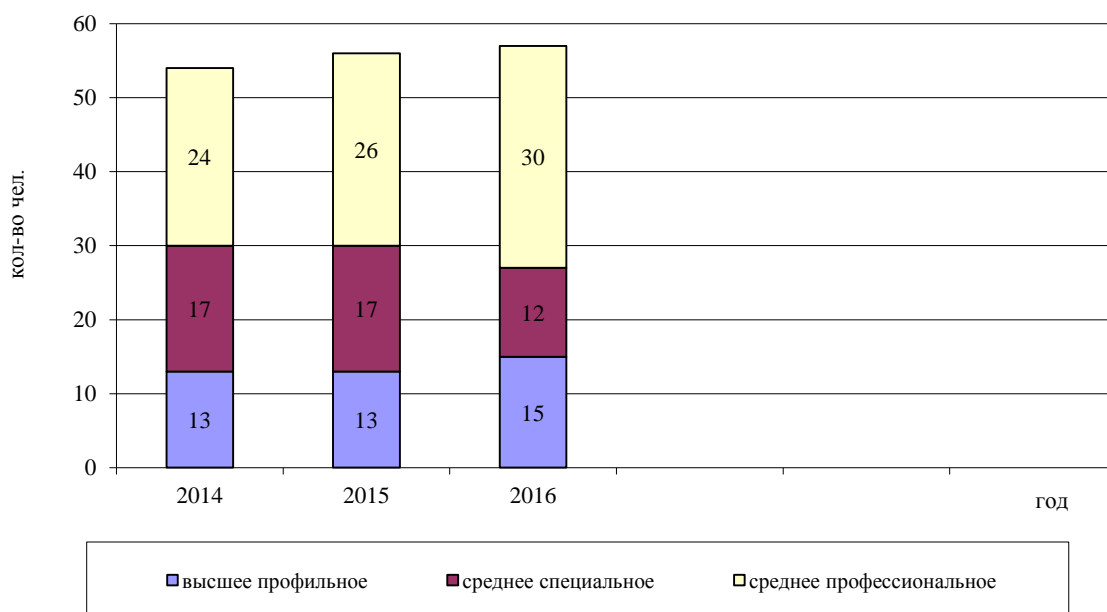


Рисунок 6 – Структура персонала предприятия, по образованию

По результатам изучения количественной и качественной структуры персонала можно сделать вывод, что в ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» преобладает персонал женского пола в основном до 30 лет, со средним профессиональным и средним специальным образованием.

Проведем анализ текучести персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту». При расчете потребности в кадрах используют различные коэффициенты, например, коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (3):

$$K_{тк} = (ЧР_{у} / ЧР_{ср}) * 100, \quad (3)$$

Где:  $K_{тк}$  – текучесть кадров;

$ЧР_{у}$  – численность уволенных работников;

$ЧР_{ср}$  – средняя численность работников.

Данные по расчету текучести персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» представлены в таблице 7, на рисунке 7.

Таблица 7 – Данные для расчета показателей текучести персонала

| Наименование показателей               | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|--|----------|----------|----------|
| Численность персонала, человек         | 54       | 56       | 57       |
| Средняя численность персонала, человек | 55       |          |          |
| Число уволенных, человек               | 4        | 6        | 7        |
| Число рабочих дней в году              | 182      | 183      | 182      |

Рассчитаем текучесть персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту»:

$$Ктк_{2014} = 4 / 55 * 100 = 7,3 \%;$$

$$Ктк_{2015} = 6 / 55 * 100 = 10,9\%;$$

$$Ктк_{2016} = 7 / 55 * 100 = 12,7\%.$$

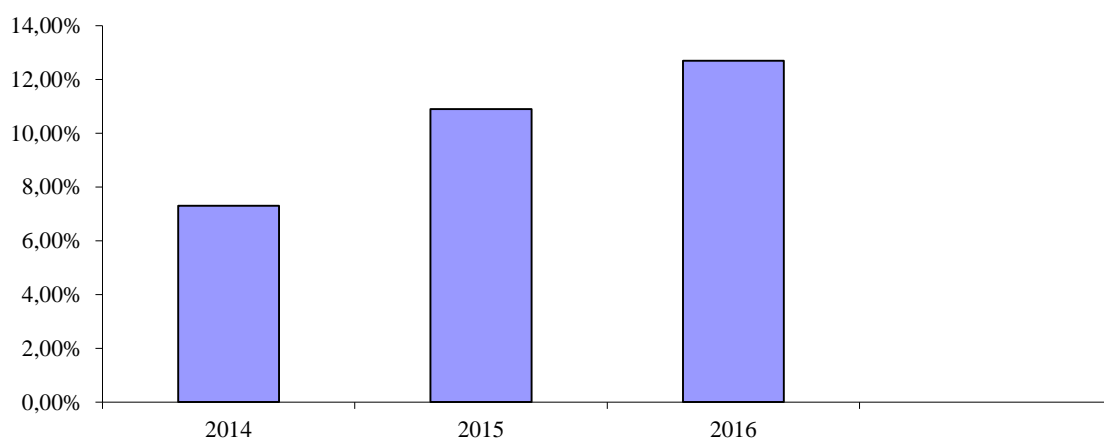


Рисунок 7 – Динамика текучести персонала

Показатели текучести говорят о неудовлетворенности персонала, что в свою очередь свидетельствует о том, как неэффективны методы мотивации, предпринятые директором ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Рассмотрим действующие инструменты мотивации персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

1. Материальные инструменты мотивации. У персонала предприятия — это сдельно-премиальная система: сумма оклада и процент от выполнения плана продаж.

2. Нематериальные инструменты мотивации. На ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» принята программа нематериального обеспечения сотрудников. Программа включает:

- униформа;
- отпуск 32 календарных дня (по ТК РФ отпуск составляет 28 календарных дней);
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок);
- корпоративные мероприятия (новогодний - рождественский вечер празднование 8 марта и т.д.).

Таким образом, согласно показателям текучести персонала, можно сказать о неудовлетворенности персонала, что в свою очередь свидетельствует о том, как неэффективны методы мотивации, предпринятые директором ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

### 2.3. Анализ системы мотивации персонала, выявление проблем

Для осуществления диагностики трудовых отношений на ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» была использована методика диагностики системы трудовых отношений и анкета для проведения социологических опросов, которая была изложена в монографии Белкина В.Н. и Белкиной Н.А. «Как управлять трудом». Вопросы анкеты сгруппированы в четыре блока (приложение А).

Блоки вопросов следующие:

1. Удовлетворенность работников предприятия системой оценки и оплаты труда.
2. Удовлетворенность работников предприятия трудом.
3. Удовлетворенность работников предприятия характером трудовых отношений.

4. Удовлетворенность работников предприятия возможностями своего развития.

Был произведен опрос персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту, было опрошено 57 человека. Диагностика системы трудовых отношений организации осуществлялась по следующей методике:

– показатели оценки формируются по четырем блокам. По каждому блоку выводится результат. В итоге результаты пяти блоков суммируются, и выводится общий результат.

– учитываются только полярные ответы «Да» и «Нет». Они отдельно суммируются по каждому из блоков и в целом по всем блокам. Выводится средний процент «Да» и «Нет».

– итоги выводятся по организации и сводятся в таблицу (отдельно по каждому из блоков и с общим итогом по всем блокам).

– коэффициент удовлетворенности персонала – средний процент «Да».

– коэффициент неудовлетворенности персонала – средний процент «Нет».

– оценка каждого блока и всей системы трудовых отношений (ОСТО) производится по формуле (4):

$$\text{ОСТО} = \frac{N_{\text{уд}}}{N_{\text{неуд}}}, \quad (4)$$

Где: ОСТО – оценка каждого блока и всей системы трудовых отношений;

$N_{\text{уд}}$  – процент удовлетворённых;

$N_{\text{неуд}}$  – процент неудовлетворённых.

– итоговые оценки рассчитываются с учетом коэффициентов значимости показателей оценки системы трудовых отношений.

– оценка положительная, если ОСТО больше единицы, и отрицательная, если ОСТО меньше единицы.

Результаты опроса персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту по первому блоку вопросов «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда» представлены в таблице 8.

Данный блок показателей оказывает решающее влияние на всю систему трудовых отношений организации оказывает, так как в нём сосредоточены показатели оценки системы оплаты труда. Объясняется это тем, что здесь находятся ответы на коренные вопросы работников: справедливо ли оценивается их труд, устраивает ли их система оплаты труда, имеется ли связь труда с зарплатой.

Таблица 8 – Удовлетворенность персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту

| Показатели оценки  | Руководители |     |        | Работники |      |        | Итоговая оценка |
|--|--------------|-----|--------|-----------|------|--------|-----------------|
|  | Да           | Нет | Оценка | Да        | Нет  | Оценка |                 |
| Справедлива ли оценка и оплата Вашего труда                            | 8            | 4   | 2      | 14        | 31   | 0,5    | 2,5             |
| Устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда                          | 7            | 5   | 1,4    | 11        | 34   | 0,3    | 1,7             |
| Видите ли Вы прямую зависимость между Вашим трудом и заработной платой | 9            | 3   | 3      | 7         | 38   | 0,2    | 3,2             |
| Средняя оценка   | 8,0          | 4,0 | 2,1    | 10,6      | 34,3 | 0,3    | 2,4             |

Представим итоговые данные более наглядно, рисунок 8.

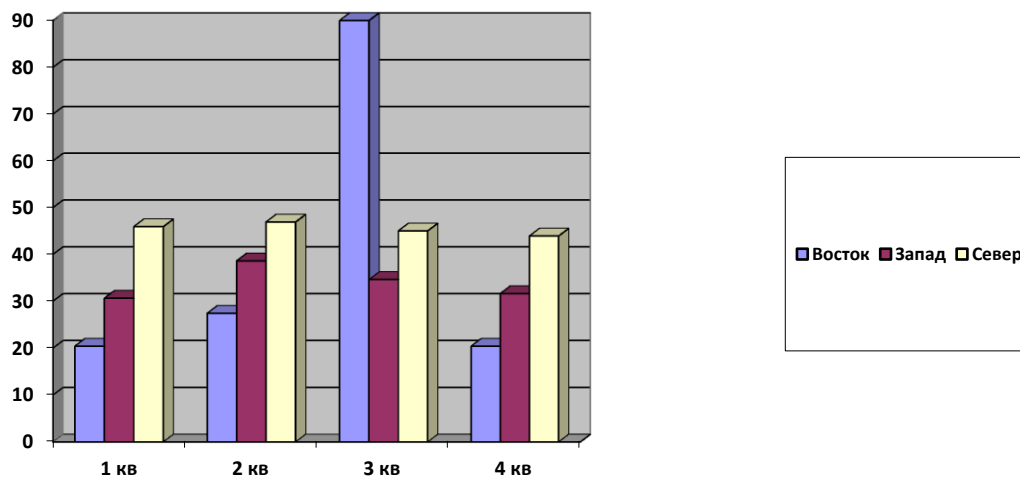


Рисунок 8 – Итоговая оценка удовлетворенности персонала

Мы видим, что руководители удовлетворены сложившейся системой оценки и оплаты труда (2,1), работники же системой оплаты труда не удовлетворены (0,3).

Отношение персонала к труду во многом зависит от характеристик самого труда, его содержания, организации и условий. Богатый содержанием, хорошо организованный труд в нормальных условиях сам по себе мотивирует работников, вызывает глубокое удовлетворение. И наоборот, бессодержательный, монотонный, плохо организованный труд в неблагоприятных условиях порождает негативное отношение к нему.

Работники вынуждены ежедневно преодолевать это отношение, впустую затрачивая свои жизненные силы. Это отношение к самому процессу труда исследовалось с помощью показателей, сосредоточенных во втором блоке «Удовлетворенность трудом», представленном в таблице 9.

Таблица 9 – Удовлетворенность работников предприятия трудом

| Показатели оценки                      | Руководители |     |        | Работники |     |        | Итоговая оценка |
|--|--------------|-----|--------|-----------|-----|--------|-----------------|
|  | Да           | Нет | Оценка | Да        | Нет | Оценка |                 |
| Удовлетворяет ли Вас содержание труда  | 8            | 4   | 2      | 18        | 27  | 0,6    | 2,6             |
| Удовлетворяют ли Вас условия труда     | 7            | 5   | 1,4    | 19        | 26  | 0,7    | 2,1             |
| Удовлетворяет ли Вас организация труда | 9            | 3   | 3      | 20        | 25  | 0,8    | 3,8             |
| Средняя оценка                         | 8,0          | 4,0 | 2,1    | 19        | 26  | 0,7    | 2,8             |

Представим итоговые данные более наглядно, рисунок 9.

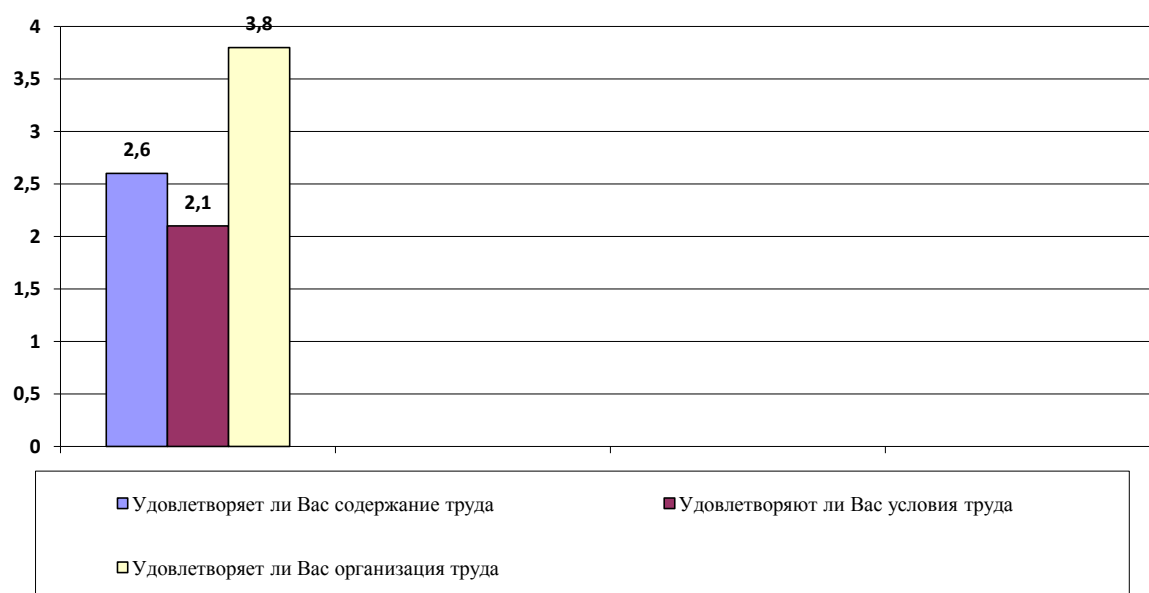


Рисунок 9 – Итоговая оценка удовлетворенности работников предприятия трудом

Мы видим, что руководители удовлетворены трудом (2,1). Работники предприятия не удовлетворены трудом (0,7). Средняя оценка составила 2,8, то есть на двух удовлетворенных один неудовлетворенный.

Проведем анализ персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» по блоку вопросов «Удовлетворенность характером трудовых отношений» представлен в таблице 10.



Таблица 10 – Удовлетворенность персонала характером трудовых отношений

| Показатели оценки  | Руководители |     |        | Работники |     |        | Итоговая оценка |
|--|--------------|-----|--------|-----------|-----|--------|-----------------|
|  | Да           | Нет | Оценка | Да        | Нет | Оценка |                 |
| Устраивают ли Вас трудовые отношения в коллективе                      | 9            | 3   | 3      | 27        | 18  | 1,5    | 4,5             |
| Доброжелательны ли взаимоотношения в Вашем коллективе                  | 8            | 4   | 2      | 26        | 19  | 1,4    | 3,4             |
| Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным руководителем | 7            | 5   | 1,4    | 25        | 20  | 1,25   | 2,7             |
| Средняя оценка   | 8,0          | 4,0 | 2,1    | 26        | 19  | 1,4    | 3,5             |

На предприятии ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту получена высокая положительная оценка. В целом характер отношений оценен на 3,5. Этот высокий результат является следствием в основном сохранившегося в коллективе социально-психологического климата. Это ценнейший социально-психологический «капитал», который по сей день сплачивает коллектив, настраивает на созидательный труд, доброжелательные отношения.

Работники заинтересованы прогрессировать как в профессиональном, так и личностном отношении, о чем свидетельствуют материалы, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Удовлетворенность персонала возможностями развития в труде

| Показатели оценки  | Руководители |     |        | Работники |     |        | Итоговая оценка |
|--|--------------|-----|--------|-----------|-----|--------|-----------------|
|  | Да           | Нет | Оценка | Да        | Нет | Оценка |                 |
| Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе           | 3            | 9   | 0,3    | 18        | 27  | 0,7    | 1               |
| Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности повышения квалификации          | 4            | 8   | 0,5    | 20        | 25  | 0,8    | 1,3             |
| Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности самореализации Вас как личности | 5            | 7   | 0,7    | 19        | 26  | 0,7    | 1,4             |
| Средняя оценка   | 4            | 8   | 0,5    | 19        | 26  | 0,7    | 1,2             |

Потребность работников в развитии не утратилась, они по-прежнему нуждаются в труде не только «кормящим», но и развивающим. В труде они видят не просто источник дохода, но и средство формирования их личности.

Развитие работников предполагает возможность их самореализации в процессе трудовой деятельности. К сожалению, имеющиеся в настоящее время на ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту условия практически не дают возможностей самореализации большинству работников, исключение составляют лишь руководители предприятия, имеющие достаточный доход для прохождения заочного образования.

Обобщенные показатели оценок представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Удовлетворенность персонала системой трудовых отношений организации

| Обобщенные показатели оценки                     | Руководители | Работники | Средняя оценка |
|--|--------------|-----------|----------------|
| Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда | 2,1          | 0,3       | 1,2            |
| Удовлетворенность трудом                         | 2,1          | 0,7       | 1,4            |
| Удовлетворенность характером трудовых отношений  | 2,1          | 1,4       | 1,7            |
| Удовлетворенность возможностями развития в труде | 0,5          | 0,7       | 0,6            |
| Средняя оценка                                   | 1,7          | 0,8       | 1,2            |

Как видно из проведённого анализа, персонал ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» достаточно высоко оценивает сложившуюся систему трудовых отношений (1,2).

По результатам проведённого анализа можно сделать следующие выводы:

– наибольшая оценка в 1,7 получена в блоке вопросов об удовлетворенности характером трудовых отношений. Это обусловлено благоприятным психологическим климатом в коллективе предприятия.

– наименьшая оценка в 0,6 получена в блоке вопросов об удовлетворенности возможностями развития работников предприятия.

– низкая удовлетворенность работников трудом – 0,7.

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в том числе, правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т.п.

– низкая удовлетворенность работников системой оплаты труда – 0,3. Следовательно, можно сделать вывод, что большая часть персонала (работники) недовольна системой оплаты труда.

По результатам анализа, количественной и качественной структуры персонала можно сделать вывод, что на предприятии преобладает персонал женского пола в основном до 30 лет, со средним профессиональным и средним специальным образованием.

Так же на исследуемом предприятии руководство слабо использует как материальные инструменты мотивации, так и нематериальные, а чем говорят показатели текучести работников. Все это свидетельствует о том, как неэффективны методы мотивации, используемые руководителем ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Для осуществления диагностики трудовых отношений на предприятии была использована методика диагностики системы трудовых отношений и анкета для проведения социологических опросов, которая была изложена в монографии Белкина В.Н. и Белкиной Н.А. «Как управлять трудом». По результатам опроса

можно сделать вывод, что существующая система мотивации не достаточно эффективна и нуждается в корректировке. Необходимо внести изменения для улучшения материального и нематериального мотивирования персонала.

Диагностика существующей системы мотивации и анализ потребностей персонала, показала необходимость изменения системы мотивации, так как различные виды материального и нематериального стимулирования существенно отразятся на трудовой деятельности сотрудников предприятия.

## ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального и нематериального стимулирования.

#### 1. Материальное стимулирование

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Так как, именно работники предприятия в основном не довольны существующей системой оплаты труда, то в качестве основных рекомендаций материального стимулирования, мы предлагаем ввести премию из фонда директора.

Базой для начисления премии из фонда директора будет служить дополнительная прибыль, заработанная предприятием.

Предполагается установить обязательный плановый объем прибыли, если предприятие план перевыполняет, то, как следствие этого работникам начисляется премия из фонда директора. Премия будет начисляться пропорционально прибыли. Таким образом, если предприятие перевыполнило план на 10 %, то работникам начисляется премия в размере 10 % к основной заработной плате, если на 20 %, то к основной заработной плате прибавляется 20 % и т.д.

Для того чтобы у работников был стимул приносить предприятию большую прибыль необходимо разделить их заработанную плату на несколько частей, как показано в таблице 13.

Таблица 13 – Составные части заработной платы

|   |                           | в процентах                         |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| № | Наименование з/п          | Доля в общей сумме заработной платы |
| 1 | Основная (базовая) часть  | 50                                  |
| 2 | Надбавки за выработку     | 40                                  |
| 4 | Коллективные премии       | 15                                  |
| 5 | Премия из фонда директора | 10                                  |

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Для повышения эффективности косвенной материальной мотивации были предложены мероприятия, приведенные в таблице 14 которые позволят удовлетворить потребности работников в улучшении жилищно-бытовых условий, что приведет к удовлетворению гигиенических потребностей работников, а также повысит их социальный уровень.

Таблица 14 – Общие жилищно-бытовые мероприятия для сотрудников предприятия

| Мероприятия   | Исполнители             |
|---|-------------------------|
| 1. Помощь сотрудникам имеющих детей в детских дошкольных учреждениях          | Руководство предприятия |
| 2. Льготы сотрудникам на оплату ДОУ   | Руководство предприятия |
| 3. Льготы сотрудникам предприятия, дети которых обучают в школах (1-5 классы) | Руководство предприятия |

Удовлетворение этих потребностей частично, ликвидирует неудовлетворенность работников, что будет достаточно значимо для осуществления процесса изменения ценностей и норм поведения сотрудников

ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» в целом, и приведет в конечном итоге к улучшению системы мотивации предприятия.

Мероприятия, приведенные в таблице 15, будут способствовать удовлетворению гигиенических потребностей.

Таблица 15 – Улучшение медицинского обслуживания, санаторно-курортного и профилактического лечения сотрудников предприятия

| Мероприятия  | Затраты на реализацию   |
|--|---|
| 1. Приобретение сотрудниками путевок на санаторно-курортное лечение по Челябинской области | Сотрудник оплачивает 45% от общей стоимости путевки, остальное оплачивает предприятие |
| 2. Льготные путевки в лагеря для детей сотрудников, по Челябинской области                 | Сотрудник оплачивает 15% от общей стоимости путевки, остальное оплачивает предприятие |

Предложенная система мотивирования качественно изменит состав заработной платы, ее большая часть будет зависеть от личных результатов работников. Можно предположить, что благодаря созданной эффективной системы стимулирования труда прибыль предприятия существенно возрастет.

2) Нематериальная мотивация сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту»

Нематериальная мотивация персонала – наиболее популярный метод среди руководителей в связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал и повышению эффективности и рентабельности производства. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд (базовая зарплата – за ежедневное добросовестное выполнение обязанностей, а премии – за целенаправленные усилия, приведшие к положительным результатам), то нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания в компании.

В качестве основных мероприятий, для всех сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» мы предлагаем следующие:

– Создание «доски почёта»;

Доска почета будет висеть в комнате отдыха для персонала. На доске будут размещены фотоснимки лучших работников, отзывы клиентов. Доска почета будет стимулировать других работников предприятия к повышению профессионального уровня и улучшению результатов труда.

– Гибкий график работы;

Для женщин с детьми младшего дошкольного возраста, по необходимости, будет предусмотрено гибкое рабочее время: с 9 до 14, с 11 до 15, с 12 до 17.

– Презенты лучшим сотрудникам по итогам квартала/года;

В качестве презента может быть скромный сувенир, плитка хорошего шоколада, авторучка, хороший кофе/чай и т.д.

– Личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнения и перевыполнения плановых показателей;

– Корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий – лучший работник месяца, работник года;

– Дополнительные дни отдыха.

На предприятии для молодых матерей и беременных сотрудниц, а также для учащихся сотрудников предусмотрен дополнительный день отдыха (как правило, понедельник или пятница). Этот день будет, оплачивается как рабочий, тем не менее, относится к немонетарным способам мотивации, поскольку сами сотрудники воспринимают это как особую льготу.

Удовлетворение социально-психологических потребностей частично ликвидирует неудовлетворенность сотрудников, что будет достаточно значимо для осуществления процесса изменения ценностей и норм поведения работников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту», и приведет в конечном итоге к улучшению системы мотивации предприятия.

Таким образом, нематериальная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, однако, не заменяет ее полностью. ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» должна обеспечить работникам приемлемый (средний по рынку) денежный доход для поддержания



ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда. Человек, имеющий непогашенный кредит или другие денежные обязательства (например, содержание семьи), вряд ли с восторгом воспримет уменьшение зарплаты в обмен на дополнительные нематериальные блага.

Если руководство изначально нанимает людей, действительно желающих работать в компании и обладающих необходимым набором компетенций, которые впоследствии будут развиты в нужном направлении, то потребуется гораздо меньше усилий и средств, чтобы мотивировать таких сотрудников.

### 3.2. Экономическая и социальная эффективность предложенных рекомендаций

Рассчитаем экономическую эффективность предложенной системы мотивации работников предприятия ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Надбавка за выработку, таким образом, может повышаться или понижаться в зависимости от выполненной работником нормы:

– по новым расчетам основная часть заработной платы будет составлять 50% от 25000 руб. (25000 руб. эту зарплату работник получает в соответствии со старой системой стимулирования) т.е. базовая часть = 12500руб.

– надбавка за выработку составит 40%, т.е. надбавка = 10000 руб.

– коллективная премия составит 15 % = 3750 руб.

– премия из фонда директора 10% = 2500 руб.

Общая сумма зарплаты со всеми премиями и надбавками составит на одного работника 41250 руб. По старой системе оплаты труда заработанная плата одного работника составляла 25000 руб.

Существует необходимость процедуры контроля за правильностью начисления системы оплаты труда сотрудникам предприятия. Рассчитаем фонд заработной платы сотрудников по формуле (5):

$$\text{ФОТ} = 3\text{П}_{\text{осн}} \times 12 \times \text{Ч}, \quad (5)$$

Где:  $3\text{П}_{\text{осн}}$  – основная заработная плата

Ч – численность персонала

По старой системе оплаты труда ФОТ работников в год

$$\text{ФОТ} = 25000 \times 12 \times 45 = 13500000 \text{ руб.}$$

По новой системе оплаты труда

$$\text{ФОТ} = 13\,800 \times 12 \times 45 = 22275000 \text{ руб.}$$

Разница ФОТ работников за год

$$22275000 - 13500000 = 8775000 \text{ руб.}$$

Таким образом, предложение рекомендации по стимулированию труда работником, будут эффективны.

На следующем этапе, необходимо рассчитать, какие затраты нам понадобятся для нематериального стимулирования всех сотрудников предприятия:

– Создание «доски почёта»

Изготовление, доставка и установка «доски почета» составит 3 800 руб.

– презенты лучшим сотрудникам по итогам квартала/года;

Сумма для презентов 800 руб. на 1 чел. Всего:  $57 * 800 = 45\,600$  руб.

– корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий – лучший работник месяца, работник года.

Покупка грамот, благодарственных писем, презентов – 1 000 руб. на 1 чел. Всего:  $57 * 1000 = 57\,000$  руб.

Документально нормативное обеспечение – покупка бумаги для разработки опроса и проведения анализа данных.

Рассмотрим данные о затратах в ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» в таблице 16.

Таблица 16 – Данные о затратах в ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту»

| Затраты          | Расходы по направлениям средств                   | Сумма, рублей | Итого затрат руб. |
|------------------|---|---------------|-------------------|
| 1. Текущие       | Материальные выплаты работникам                   | 81 000        | 81 000            |
| 2.Единовременные | Затраты на нематериальную мотивацию сотрудников   | 102600        | 106 650           |
|                  | Документально нормативное обеспечение             | 250           |                   |
|                  | Изготовление, доставка и установка «доски почета» | 3 800         |                   |

Общие затраты рассчитываются по следующей формуле (6):

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{тек.}} + Z_{\text{един.}}, \quad (6)$$

Где:  $Z_{\text{общ}}$  – общий уровень затрат;

$Z_{\text{тек.}}$  – текущие затраты;

$Z_{\text{един.}}$  – единовременные затраты.

$$Z_{\text{общ}} = 81000 + (102600 + 250 + 3800) = 81\,000 + 106\,650 = 187\,650 \text{ руб.}$$

Таким образом, общие затраты составляют 187 650 рублей

Так как расчетный период проекта 1 год, рассчитаем сумму затрат в этом промежутке:

$$Z_{\text{общ}} \text{ за 1 год} = 81000 \cdot 12 + (102600 + 250 + 3800) = 972\,000 + 106\,650 = 1\,078\,650 \text{ руб. в год.}$$

Данные мероприятия рассчитаны на один год, при внедрении получим следующие результаты:

– затраты на внедрение материальной мотивации работников предприятия составят 972 000 руб. за год;

– затраты на нематериальное стимулирование всех сотрудников предприятия 106 650 за год;

Таким образом, в систему управления персоналом была введена система мотивации персонала путем повышения заработной платы и как следствие увеличение объема предоставляемых услуг и введения премий и поощрений в конце года за высокие показатели работы. Это приведет к уменьшению, а возможно и к прекращению текучести кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала – это одна из важнейших составляющих кадровой политики любого предприятия. Эффективная система мотивации способна существенно воздействовать на производительность труда. Существует множество разных теорий мотивации, однако все специалисты сходятся в одном – самый лучший результат дает мотивация на результат. Такая система позволяет руководству обоснованно выплачивать своим отличившимся сотрудникам вознаграждения, а работники, в свою очередь, видят четкую зависимость полученного ими дохода от приложенных усилий.

При разработке системы мотивации персонала, обычно руководство компании обычно идет по трем направлениям. В первом случае выбирается материальное стимулирование при помощи денежных стимулов. Чтобы заинтересовать работника в собственном результате, его заработная плата ставится в прямую зависимость от них. Существует второе направление кадровой политики, часто применяемое на новых предприятиях, где материальная база для выплаты премий и бонусов еще недостаточная. Акцент в этом случае ставится на идеологию компании, ее корпоративную культуру, вызов в сотрудниках энтузиазма. И самый оптимальный путь – это сочетание приведенных выше методов, когда материальное стимулирование происходит на базе прочной корпоративной культуры. Такая компания, опирающаяся не только на денежные выплаты своим сотрудникам, переживет даже самые сложные времена.

Южно-Уральский Дорожный филиал Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» обеспечивает деятельность Южно-Уральского территориального отдела Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по железнодорожному транспорту, оказывает услуги по проведению санитарно-эпидемиологических экспертиз, исследований, испытаний, гигиенических и иных видов оценок.

Общая численность персонала составляет 57 человек. Таким образом, на исследуемом предприятии работают в основном женщины, а также наблюдается тенденция увеличения численности персонала. Это связано с ростом предприятия.

По результатам изучения количественной и качественной структуры персонала можно сделать вывод, что в ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» преобладает персонал женского пола в основном до 30 лет, со средним профессиональным и средним специальным образованием.

Проведем анализ текучести персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту». При расчете потребности в кадрах используют различные коэффициенты, например, коэффициент текучести кадров.

Рассмотрим действующие инструменты мотивации персонала ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

1. Материальные инструменты мотивации. У персонала предприятия — это сдельно-премиальная система: сумма оклада и процент от выполнения плана продаж.

2. Нематериальные инструменты мотивации. На ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» принята программа нематериального обеспечения сотрудников. Программа включает:

- униформа;
- отпуск 32 календарных дня (по ТК РФ отпуск составляет 28 календарных дней);
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок);
- корпоративные мероприятия (новогодний - рождественский вечер празднование 8 марта и т.д.).

Таким образом, согласно показателям текучести персонала, можно сказать о неудовлетворенности персонала, что в свою очередь свидетельствует о том, как неэффективны методы мотивации, предпринятые директором ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

По результатам анализа, количественной и качественной структуры персонала можно сделать вывод, что на предприятии преобладает персонал женского пола в основном до 30 лет, со средним профессиональным и средним специальным образованием.

Так же на исследуемом предприятии руководство слабо использует как материальные инструменты мотивации, так и нематериальные, а чем говорят показатели текучести работников. Все это свидетельствует о том, как неэффективны методы мотивации, используемые руководителем ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту».

Для осуществления диагностики трудовых отношений на предприятии была использована методика диагностики системы трудовых отношений и анкета для проведения социологических опросов, которая была изложена в монографии Белкина В.Н. и Белкиной Н.А. «Как управлять трудом». По результатам опроса можно сделать вывод, что существующая система мотивации не достаточно эффективна и нуждается в корректировке. Необходимо внести изменения для улучшения материального и нематериального мотивирования персонала.

Диагностика существующей системы мотивации и анализ потребностей персонала, показала необходимость изменения системы мотивации, так как различные виды материального и нематериального стимулирования существенно отразятся на трудовой деятельности сотрудников предприятия.

В качестве основных мероприятий, для всех сотрудников ФБУЗ «Центр гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту» мы предлагаем следующие:

- Создание «доски почёта»;
- Гибкий график работы;
- Презенты лучшим сотрудникам по итогам квартала/года;
- Личная похвала сотрудника за эффективную работу, высокую производительность, выполнения и перевыполнения плановых показателей;
- Корпоративные соревнования с присуждением переходящих званий – лучший торговый представитель месяца, самый вежливый продавец года;

– Дополнительные дни отдыха.

Данные мероприятия рассчитаны на один год, при внедрении получим следующие результаты:

– затраты на внедрение материальной мотивации работников предприятия составят 972 000 руб. за год;

– затраты на нематериальное стимулирование всех сотрудников предприятия 106 650 за год.

Таким образом, в систему управления персоналом была введена система мотивации персонала путем повышения заработной платы и как следствие увеличение объема предоставляемых услуг и введения премий и поощрений в конце года за высокие показатели работы. Это приведет к уменьшению, а возможно и к прекращению текучести кадров.

У персонала появится стимул для выполнения качественной работы в срок, а возможно и преждевременное окончание работ.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 192 с.
- 2 Аширов А.Д. Трудовая мотивация: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2015. – 448 с.
- 3 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
- 4 Бедяева Т.В. Управление персоналом: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 280 с.
- 5 Бугаков В.М. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
- 6 Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пос. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 292 с.
- 7 Варенов А. В. Мотивация персонала: учебник. – М.: 2015. – 360 с.
- 8 Весенин В.Р. Менеджмент: учеб. пос. – М.: КноРус, Проспект, 2014. – 592с.
- 9 Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивация персонала. – М.: 2016. – 356 с.
- 10 Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 549 с.
- 11 Виханский О.С. Менеджмент: учеб. пос.–М.: Гардарика, 2015 – 528 с.
- 12 Герчикова И.И. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Банки и биржи, Юнити, 2016. – 420 с.
- 13 Горшкова А.А. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2014.
- 14 Дементьева А.Г. Управление персоналом: учеб. –М.:Магистр, 2014.–287с.
- 15 Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.
- 16 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 464с.

- 17 Журавлев П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие. – М.: Экзамен, 2014. – 447 с.
- 18 Зайцева Н.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 416 с.
- 19 Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
- 20 Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2016. – 164 с.
- 21 Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Академ. Проект, 2015. – 444 с.
- 22 Кибанов А.Я.. Управление персоналом. – М.: РИОР, 2015. – 288 с.
- 23 Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: учеб. пос. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. –255 с.
- 24 Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2016. – 280 с.
- 25 Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2016. –263 с.
- 26 Малуев П.А. Управление персоналом: учебное пособие – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 484 с.
- 27 Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
- 28 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 289 с.
- 29 Митрофанова Е.А. Управление персоналом: учебное пособие – М.: РИОР, 2015. – 288 с.
- 30 Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учебное пособие – Альфа-Пресс, 2014. – 469 с.

- 31 Оксина К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 264 с.
- 32 Орлова Е.В. Мотивация персонала: учеб. пос. – М.: 2015. –176 с.
- 33 Переверзев М.П. Менеджмент: учеб. пос. – М.: Инфра-М, 2015. – 365 с.
- 34 Пихало В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Форум, 2014. – 400 с.
- 35 Полякова О.Н. Управление персоналом: учеб.–М.:ИНФРА-М,2016.–570с.
- 36 Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов. – СПб.: Питер, Лидер, 2014. – 432 с.
- 37 Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие. – М.: Дело, 2015. – 372 с.
- 38 Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. – М.: КноРус, 2016.– 624с.
- 39 Управление организацией: учебник / Под ред. Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 669 с.
- 40 Управление персоналом организации: учебник / под ред. И.Б. Дракова. – М.: Экзамен, 2015. – 416 с.
- 41 Управление персоналом: учебник / Под ред. Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
- 42 Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 423 с.
- 43 Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 575 с.
- 44 Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Под ред. Л. В. Ивановской. – М.: Приор, 2017. – 352 с.
- 45 Управление персоналом: учебник / Под ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2016. – 488 с.
- 46 Управление персоналом. Инструменты руководителя: учебник / Под ред. В.Н. Федосеев. – М.: Равновесие-Медиа, 2014. – 264 с.

47 Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента: учебник. – М.: ЭКМОС, 2014. – 352 с.

48 Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 368 с.

49 Федорова Н.В. Управление персоналом: учеб. – М.: КноРус, 2016. – 432 с.

50 Шекшня В.Е. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ. 2014. – 251 с.

51 Яковлев Р.А. Оплата труда в организации: учеб. – М.: МЦФЭР, 2016. – 448 с.

52 Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Анкета

Уважаемые сотрудники просим Вас принять участие в опросе!

Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда:

- справедлива ли оценка и оплата Вашего труда?
- устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда?
- видите ли Вы прямую связь между Вашим трудом и заработной платой?

Удовлетворенность трудом:

- удовлетворяет ли Вас содержание труда?
- удовлетворяют ли Вас условия труда?
- удовлетворяет ли Вас организация труда?

Удовлетворенность характером трудовых отношений:

- устраивают ли Вас трудовые отношения в коллективе?
- доброжелательны ли взаимоотношения в Вашем коллективе?
- удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным руководителем?

Удовлетворенность возможностями развития в труде:

- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?
- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности повышения квалификации?
- удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности самореализации Вас как личности?

Диагностика системы трудовых отношений организации осуществляется по следующей методике:

1. Показатели оценки формируются по блокам. По каждому блоку выводится результат. В итоге результаты 4 блоков, они суммируются и выводится общий результат.
  2. Учитываются только полярные ответы «Да» и «Нет». Они отдельно суммируются по каждому из блоков и в целом по всем блокам. Выводится средний процент «Да» и «Нет».
  3. Итоги выводятся по каждой организации и сводятся в таблицу всех организаций (отдельно по каждому из блоков и с общим итогом по всем блокам).
  4. Коэффициент удовлетворенности персонала – средний процент «Да».
  5. Коэффициент неудовлетворенности персонала – средний процент «Нет».
- Оценка положительная, если итоговый коэффициент больше единицы, и отрицательная, если меньше единицы.