

Министерство образования науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра Менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Управление персоналом»

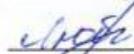
**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:  
к.э.н., доцент  
Балановская А.В.

  
\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
« СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ  
КОМПАНИИ »**

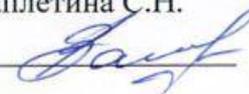
Выполнил:  
Любовцова М.О., ЗУП-12

  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Заплетина С.Н.

  
\_\_\_\_\_

Самара  
2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты мотивации персонала.....	6
1.1. Понятие и содержание мотивации персонала и её роль в эффективном функционировании предприятия.....	6
1.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала в организациях.....	11
2. Организация системы мотивации персонала в ПАО «СамараНефтегеофизика».....	26
2.1. Организационно-правовая характеристика предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика» .....	26
2.2. Состав, структура и движение персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика» .....	29
2.3 Анализ системы мотивации персонала ПАО «СамараНефтегеофизика»..	34
3. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии ПАО «СамараНефтегеофизика» .....	46
3.1. Проблемы функционирования системы мотивации предприятия.....	46
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика».....	47
3.3. Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ПАО «СамараНефтегеофизика» .....	52
Заключение .....	57
Список литературы .....	60
Приложение .....	65
Приложение 1. Организационная структура ПАО СНГЕО	
Приложение 2. Вопросник к тесту «Мотивационный профиль» В.И. Герчикова.	
Приложение 3. Ключ к тесту Герчикова В.И.	
Приложение 4. Анкета для увольняющегося сотрудника.	
.	

## Введение

Успех современной организации зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. Управление персоналом в целом опирается на его мотивацию и является центральным звеном в цепи, ведущей к повышению эффективности труда в организации. Мотивация позволяет быстро и эффективно достигать поставленных производственных целей, повышать уровень обслуживания и производства.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля сложно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента.

Влияние уровня мотивации на производительность труда сложно переоценить. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами

мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Проблемам мотивации трудовой деятельности личности посвящено много работ специалистов по управлению человеческими ресурсами, особенно в зарубежной литературе. Д. Атkinson, В. Врум, Е. Дісі, Р. Ликерт, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер Д. Хан, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг и другие внесли значительный вклад в разработку теории мотивации труда. В отечественной науке различные аспекты мотивации, в том числе творческого труда, рассматривали в своих работах Ф. С. Веселков, Л. С. Выготский, Б. М. Генкин, Н. А. Горел, Г. Г. Зайцев, А. Г. Здравомыслов, С. А. Кугель, Е. С. Кузьмин, А. Н. Леонтьев, В. М. Маневич, В. В. Морив, Н. Ф. Наумова, Г. М. Романенкова, В. А. Ядов и другие. В теории и практике менеджмента вопросами мотивации и стимулирования персонала плодотворно занимаются А.Я. Кибанов, В.А. Спивак, А.П. Егоршин, Ю.В. Бондаренко, Е.В. Михалкина, И.С. Варданян, А.В. Филатова, В.В. Лукашевич, В.И. Герчиков, В.И. Турчинов и др.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства

Объект – ПАО «СамараНефтегеофизика». Предмет исследования - система мотивации персонала в организации.

Цель выпускной квалификационной работы - выявить эффективные подходы к созданию системы мотивации персонала в современных организациях и разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в организации ПАО «СамараНефтегеофизика».

Для достижения целей работы предполагается решение следующих задач:

- определить понятие и содержание мотивации персонала и её роль в эффективном функционировании предприятия;
- рассмотреть теоретические основы мотивации и стимулирования персонала;

- дать организационно-правовую характеристику предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика»;
- охарактеризовать состав, структуру и движение персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика»;
- провести анализ системы мотивации персонала предприятия;
- определить проблемы функционирования системы мотивации предприятия;
- дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика».

В работе использовались методы системного анализа и синтеза, методы абстракции и сравнения, позволившие комплексно исследовать многогранное явление мотивации персонала. Теоретической основой выступают фундаментальные исследования теории менеджмента, управления деятельностью, научные труды отечественных и зарубежных ученых.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала. Описывается понятие мотивации и её содержание, рассматриваются основы мотивации и стимулирования труда в организации. Вторая глава посвящена анализу системы мотивации в ПАО «СамараНефтегеофизика». Дана организационно-правовая характеристика предприятия, охарактеризован состав и структура персонала в организации, проведен анализ системы мотивации персонала. В третьей главе описываются рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ПАО «СамараНефтегеофизика», а также проведен анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ПАО «СамараНефтегеофизика».

## 1. Теоретические аспекты мотивации персонала

### 1.1. Понятие и содержание мотивации персонала и её роль в эффективном функционировании предприятия

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Руководство организации может разработать хорошие планы, найти оптимальные производственные и организационные структуры, использовать самое современное оборудование и самые лучшие технологии. Однако все это не даст желаемых результатов, если члены организации не будут должным образом работать, не будут стремиться своим трудом способствовать достижению организацией намеченных целей.

Существует несколько определений термина «мотивации персонала», например, Зайцев Г. Г. дает следующее определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности». Автор М. Мескон определяет мотивацию как совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим направлением деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. Эти мотивы заставляют человека осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. При этом различные люди могут реагировать по-разному на аналогичные действия.

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Ситуация, которая сложилась в стране, несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане её устойчивости.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Мотивированный сотрудник - тот, у которого «горят глаза», идет на работу «как на праздник», постоянно совершенствуется, получает стабильную и высокую заработную плату, тем самым продвигает свою компанию к росту.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако

эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Многие компании сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. Эти трудности заключаются в следующем:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение, и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала - это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить).

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и предыдущих примерах: отсутствие обратной связи.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большое время после получения хорошего результата в работе - серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективной работы системы мотивации - важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка - это специальный и значительный этап мотивации персонала

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

9. Нестабильность системы мотивации.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

высокая текучесть кадров;

высокая конфликтность;

низкий уровень исполнительской дисциплины;

некачественный труд;

нерациональность мотивов поведения исполнителей;  
слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;  
отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;  
проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;  
низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;  
низкий уровень межличностных коммуникаций;  
проблемы при создании согласованной команды;  
слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;  
неудовлетворенность работой сотрудников;  
низкий профессиональный уровень персонала;  
безынициативность сотрудников;  
деятельность руководства негативно оценивается персоналом;  
неудовлетворительный морально психологический климат;  
недостаточное оснащение рабочих мест;  
нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;  
отсутствие эффективной системы стимулирования труда;  
низкий моральный дух в коллективе.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Таким образом, мотивация - процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Общая характеристика процесса мотивации включает в себя следующие понятия: потребности, мотивы, цели. 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.

## 1.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала в организациях

В настоящее время одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, которые обеспечат качественное выполнение персоналом своей работы. На данный момент главным направлением в системе управления персоналом, обеспечивающим достижение целей производства, является совершенствование мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала.

Система – это целостная, иерархически организованная совокупность взаимосвязанных элементов, которая обретает новое качество благодаря синергетическому эффекту взаимодействий, что обеспечивает определенную степень устойчивости системы и реализацию целей (функций) системы во внешней среде. Система трудовой мотивации, безусловно, является сложной социальной системой, включающей подсистемы и компоненты различных уровней, и в то же время является подсистемой общества как более сложной системы.

В современных условиях эффективность работы предприятия во многом определяется тем, как будет выстроена система мотивации и стимулирования персонала. Современная концепция эффективного управления персоналом исходит из того, что человек составляет основу предприятия, ее сущность и ее основное богатство. И от того, в какой мере задействован человеческий потенциал, существенно зависит успех предприятия в конкурентной борьбе, его способность к трансформации и длительному процветанию.

Мотивация трудовой деятельности - одно из основных направлений управленческой деятельности в целом. В.А. Гришина в своей статье определяет систему мотивации и стимулирования персонала как «комплекс материальных и

нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, которые используются предприятием для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу» [11].

В своей статье В.А. Гришина предлагает классификацию систем мотивации и стимулирования персонала (табл. 1.)

Анализируя классификацию, предложенную В.А. Гришиной, можно выделить три основные системы мотивации и стимулирования персонала:

1) Систему прямой материальной мотивации, которая состоит в мотивировании работников за счет базового оклада и премиальных выплат.

2) Систему косвенной материальной мотивации, которая включает в себя так называемый социальный пакет, т. е. неденежные поощрения работников в зависимости от стажа, профессионализма и пр.

3) Систему нематериальной мотивации – предоставление дополнительных дней отдыха, удобного для работника времени отпуска, обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице.

Ниже рассмотрим преимущества и недостатки систем. В табл. 2 представлена характеристика каждой из них.

Данная характеристика показала, что системы мотивации и стимулирования персонала недоработаны и их можно использовать в строго определенных условиях.

При всем этом было выявлено, что комплексное использование систем мотивации в ходе выполнения работниками своего задания повышает качество выполняемых ими процессов, следовательно, повышается и качество выпускаемой продукции промышленного предприятия. В настоящее время на большинстве крупных промышленных предприятий России продолжает играть главную роль именно материальная составляющая системы мотивации и стимулирования персонала.

Таблица 1. Классификация систем мотивации и стимулирования персонала

Пункт	Система прямой материальной мотивации и стимулирования персонала	Система косвенной материальной мотивации и стимулирования персонала	Система нематериальной мотивации и стимулирования персонала
Сущность	Базовый оклад + премиальные	Доплаты и бонусы предоставляются в зависимости от сотрудника, его профессиональных навыков и стажа работы	Подразумевает стимулы, носящие немонетарный характер, которые используются для поощрения труда эффективно работающих сотрудников
Технология построения	Включает следующие этапы: 1) анализ рабочих мест 2) мониторинг исследований в организациях 3) разработка принципов распределения должностей по рангам 4) создание тарифной сетки оплаты труда 5) составление штатного расписания для предприятия и сотрудников 6) составление акта о премировании сотрудников 7) внедрение системы оплаты труда	Заключается в определении неденежных бонусов для работников, которые можно разделить на два вида: 1) обязательный: оплата больничных листов; оплата ежегодных отпусков; обязательное медицинское страхование 2) добровольный: добровольное медицинское страхование; оплата обучения, дополнительного образования сотрудников	Заключается в определении стимулов: 1) традиционные методы: карьерный рост; гибкий график работы; приоритет при планировании отпуска; регулярная «горизонтальная» ротация кадров; упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте; 2) нетрадиционные методы: предоставление дополнительных дней отдыха; подарки предприятия на различные праздники, исходя из интересов и увлечений сотрудников
Условия применения	По мере роста предприятия и прохождения им стадий жизненного цикла роль системы оплаты труда возрастает; формировать эффективную систему оплаты необходимо на ранних стадиях развития предприятия	В небольших компаниях такая система ограничивается лишь обязательными видами компенсаций, которые регламентированы трудовым законодательством Российской Федерации	Данная система мотивации используется не совсем полно; в дальнейшем многие компании будут вынуждены использовать стимулы для того, чтобы обеспечить снижение текучести кадров

Таблица 2. Сравнительная характеристика систем мотивации и стимулирования персонала

Система прямой материальной мотивации и стимулирования персонала	
Преимущества	Недостатки
<p>достаточно проста в понимании рядовыми работниками предприятия; аттестация сотрудников; взаимосвязь оплаты труда и эффективности производственного процесса</p>	<p>Сильная дифференцированность заработка работников различных профессий; отсутствие совершенствования методов управления персоналом; устаревшие нормы труда, штатное расписание, отсутствие гибкости в управлении персоналом; низкая лояльность персонала</p>
Система косвенной материальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
<p>низкая текучесть кадров; обладает высоким уровнем мотивации; высокий уровень производительности труда и качества продукции</p>	<p>существующая система оплаты труда не отличается «прозрачностью» для сотрудников; социальные льготы распределяются по принципу «уравниловки», слабо зависят от личной результативности работников; невысокая лояльность персонала</p>
<p>высокий уровень лояльности и удовлетворенности персонала; последовательная политика развития и подготовки кадров; высокий уровень образования, трудовых навыков, умений, квалификации персонала; готовность к освоению новой техники и технологий для достижения конкурентных преимуществ; высокий уровень производительности труда и качества продукции</p>	<p>существующая система оплаты труда не отличается «прозрачностью» для сотрудников; большая численность персонала по управлению кадрами; переманивание специалистов со стороны конкурентов</p>

В то же время молодых работников сложно мотивировать к качественному выполнению заданий только материальным стимулированием, и именно поэтому все большее развитие получают системы косвенной материальной и нематериальной мотивации

Рассмотрим, как определяет систему мотивации и стимулирования персонала А.В. Филатова. Под мотивацией персонала подразумеваются внутренние мотивы, определяющиеся потребностями самого индивида и побуждающие его к определенному действию. Под стимулированием – внешние воздействия, которые

работодатель оказывает на сотрудника с целью мотивировать его к решению поставленных задач. То, что принято называть системой мотивации, является и системой стимулирования.

В системе мотивации и стимулирования персонала А.В. Филатова выделяет такие виды компонентов, как компенсационные и некомпенсационные. Они влияют на повышение уровня мотивации и стимулирования сотрудников предприятия. Подсистему компенсационных компонентов включают вознаграждения, которые можно разделить на монетарную и натуральную оплату. К монетарной оплате относят все денежные и эквивалентные денежным (например чеки, кредитные карты) формы оплаты. Натуральная же оплата подразумевает товары и услуги, которые используют вместо денег. Все другие вознаграждения, не входящие в вышеуказанные формы, образуют некомпенсационную систему. Ниже можно представить такую систему, предложенную А.В. Филатовой.

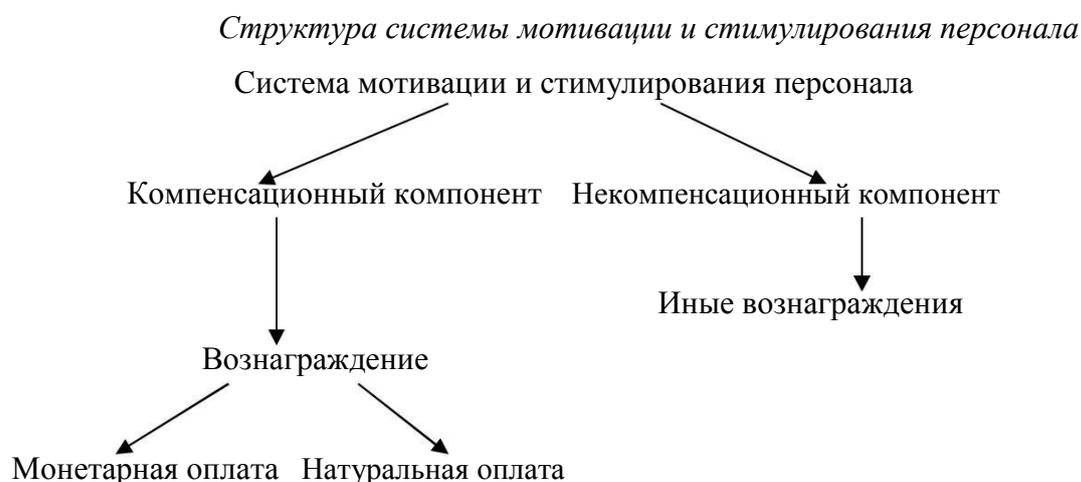


Рис. 1. Структура системы мотивации и стимулирования персонала

Результатом внедрения системы мотивации и стимулирования персонала является существенный рост финансовых показателей, а именно выручки, а также выход на новых клиентов, качественное изменение персонала предприятия.

Далее рассмотрим более детально, что понимается под мотивацией и стимулированием с точки зрения разных авторов.

В.В. Лукашевич считает, что «мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации»

А.И. Турчинов дает определение: «мотивация – процесс побуждения человека при помощи внешних и внутриличностных факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей»

В.Н. Федосеева определяет мотивацию как «совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий».

В.И. Герчиков определяет мотивацию как «процесс, направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».

Если рассматривать мотивацию в более широком смысле, то это процесс, с помощью которого менеджер мотивирует других людей работать для достижения организационных целей, для удовлетворения их желаний и потребностей.

Ю.К. Балашов и А.Г. Коваль под мотивацией понимают «совокупность поведенческих действий, направленных на определенную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций». В понятие «мотивация» входят вопросы управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек. Это напрямую связано с руководителем, участвующим в управлении деятельностью предприятия.

Каждый автор дает определение мотивации, опираясь на свою точку зрения. Однако мы приходим к выводу, что все данные определения понятия «мотивация» сходны в одном: под ней понимаются все движущие силы, которые определяют поведение индивида. С одной стороны – побуждение, которое навязывается извне, а с другой стороны – внутреннее побуждение, т. е. самопобуждение.

Поэтому наиболее содержательным будет определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, которое связано с потребностями индивида, активизирует, стимулирует и побуждает

его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высок шанс удовлетворения потребностей.

Мотивация важна для менеджеров по многим причинам: во-первых, трудовая мотивация является главной составляющей современного общества. Так, во множестве стран мира исторически заложено важное значение трудовой деятельности. Это вера в то, что хороший и качественный труд должен быть оценен по достоинству. Во-вторых, есть мнение, что повышение производительности труда, основанное на мотивации и стимулировании, не требует никаких затрат. Высокомотивированный труд является результатом грамотного отбора персонала, подготовки кадров и правильного использования ресурсов человека

В-третьих, развитие системы мотивации и стимулирования на предприятии показывает, что некоторые предприятия отличаются более высоким уровнем производительности труда. Все это определяется работниками, которые задействованы на предприятии.

В основе любой мотивации лежит мотив. Мотив – это то, что вызывает определенные действия у индивида. Мотив находится «внутри» человека, имеет свой характер и зависит от множества факторов внутренней и внешней среды. Он не всегда побуждает человека к действию, определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы всегда поддаются осознанию. Так, к примеру, человек может воздействовать на свои мотивы, затормаживая их действие или даже устраняя вообще.

Поведение человека редко определяется одним мотиватором, чаще – их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека

Ряд современных авторов (Е.Л. Ильин; С.М. Иванова; С.Б. Каверин) выделяют виды мотивации: властная (принудительная), прямая, стимулирование.

Прямая мотивация представляет собой «непосредственное воздействие на личность работника, на его систему ценностей». К способам прямой мотивации можно отнести: убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитацию, демонстрирование примера и др. При успешном

внедрении прямая мотивация позволяет добиться неплохих производственных и финансовых результатов, благодаря которым происходит активизация кадрового потенциала сотрудника. Она имеет исключительно благоприятные последствия для социальных отношений и, прежде всего, для отношений между объектом и субъектом управления.

Однако у прямой мотивации есть ряд недостатков. К таковым можно отнести: индивидуальный подход к подчиненным, проникновение в субъективный мир их представлений и убеждений. Она предъявляет основные требования к специфическим способностям руководителя – умению занимать людей своими идеями, убеждать и переубеждать. Она требует безупречности поведения самого руководителя и открытости его мотивов. В конечном итоге реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает.

Властная (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза. На практике такая мотивация обычно применяется в иерархических системах власти, где присутствует такой вид власти, как доминирование – подчинение. Преобладание властной мотивации характерно для авторитарного, волевого и командного стилей руководства.

Властная мотивация имеет ряд достоинств. Во-первых, она не требует вмешательства в личность индивида. Для ее реализации достаточно всего лишь использовать базовые, элементарные потребности человека. Во-вторых, она максимально быстра. В-третьих, она наиболее «экономична», так как не требует дополнительных жизненных благ, обычно находящихся у человека в дефиците.

Однако властная мотивация имеет и свои недостатки. К таковым относят социальный и психологический характер. Так, отношения между объектом и субъектом управления по поводу труда при данном виде мотивации отличаются четким представлением о разграниченности задач и целей, неподчиненностью

субъекта управления объекту. Таким образом, на предприятии происходит деление, или кастовость. За счет этого происходит образование низших и высших слоев, в результате которого образуются конфликты.

К психологическим недостаткам властной мотивации можно отнести высокие требования к личности сотрудника. Цели объекта и субъекта управления на предприятии в этом случае связаны отношениями приказа и подчинения. Любая выдвигаемая субъектом цель подлежит реализации подчиненным, даже если он не видит в ней перспектив.

Рассмотрим следующий вид мотивации – стимулирование. Обратим внимание более подробно на сам термин «стимулирование». По мнению А.Я. Кибанова, «стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов»

Стимулирование выполняет такие функции, как экономическую, социальную и нравственную. Экономическая функция заключается в стимулировании труда, позволяющем повысить эффективности производства. Это проявляется в повышении производительности труда и качестве продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе.

При этом необходимо обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Социальная функция заключается в формировании социальной структуры общества через уровень доходов, который во многом зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей и развитие личности определяются созданием системы мотивации и стимулирования труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника со стороны с целью побуждения его к деятельности. В нем заложена определенная двойственность. С одной стороны, с позиций предприятия он является

инструментом для достижения цели. Если рассматривать другую сторону с позиции работника, то стимул является возможностью для получения дополнительных бонусов или, наоборот, потерей их. Таким образом, можно выделить два вида стимулирования: позитивное (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Стимулирование труда создает условия, при которых активная трудовая деятельность дает определенные, заранее запланированные результаты, становится условием формирования у работников мотивов труда и удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей.

Нормативный уровень трудовой деятельности должен определять систему мотивов и стимулов труда. Трудовые отношения предполагают, что работник за определенное вознаграждение должен выполнять ряд трудовых обязанностей. Действиями работника управляют мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Такие наказания могут привести либо к частичной выплате установленного вознаграждения, либо к разрыву трудовых отношений.

Работник всегда должен понимать, какие требования к нему будут предъявлены, размер вознаграждения, которое он может получить при соблюдении этих требований, к чему может привести нарушение требований. Трудовая дисциплина будет нести в себе элементы принуждения, так как ограничивает свободу выбора вариантов поведения. Однако различие между контролируемым и мотивируемым поведением условно, так как хороший работник с высокой мотивацией труда самодисциплинирован, добросовестно выполняет установленные требования и относится к ним как к собственным нормам поведения.

В современной теории управления персоналом выделяют виды и формы стимулирования.

Материальные денежные формы стимулирования:

1. Номинальная заработная плата. Оплата труда наемного работника, как правило, включает основную (оклад, сдельная, повременная) и дополнительную

(премия, надбавка за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату.

2. Заработная плата (реальная). Реальная заработная плата обеспечивается путем: регулирования тарифных ставок в соответствии с минимальным размером оплаты труда, установленным государством; выплат компенсаций; индексации (повышения) заработной платы в соответствии с уровнем инфляции.

3. Премии, разовые (единовременные) выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, бонусы). В развитых странах это годовая, полугодовая, рождественская, новогодняя премии, связанные с размером получаемой зарплаты и стажем работы. Возможны виды премий: за недопущение прогулов, за трудовые заслуги, за выслугу лет, целевая.

4. Выплаты из прибыли. На предприятии определяется доля прибыли, из которой будет сформирован премиальный фонд. Этот вариант стимулирования применяется для тех категорий персонала (как правило, управленческие кадры), которые способны влиять на прибыль. Размер премиальных выплат зависит от ранга руководителя.

5. Продажа акций предприятия по льготным ценам, безвозмездная передача акций.

6. Дополнительные выплаты. Применяются для работников сбытовых структур и направлены на стимулирование поиска новых рынков сбыта: субсидирование расходов по организации продаж, оплата командировок, как самого работника, так и его супруга (супруги).

Материальные неденежные формы стимулирования.

1. Обеспечение транспортом сотрудников
2. Организация питания на предприятии
3. Реализация товаров (работ, услуг), выпускаемых (оказываемых) предприятием по сниженным ценам.
4. Повышение квалификации и переподготовка работников предприятия

5. Обеспечение дополнительного медицинского обслуживания работников.
6. Оказание содействия в строительстве жилья и ипотеки сотрудникам
7. Содействие в дошкольном и школьном обучении детей сотрудников предприятия.
8. Страхование жизни работника за счет средств предприятия.
9. Создание Фонда дополнительного пенсионного обеспечения работников предприятия, как на предприятии, так и по договору с другими предприятиями.

Нематериальные формы стимулирования:

1. Стимулирование работников наличием свободного времени, регулирование времени занятости путем предоставления работникам за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска; организация гибкого графика работы; сокращение продолжительности рабочего дня при достижении высокой производительности труда.

2. Трудовое или организационное стимулирование регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижении по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.

3. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания: вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.).

Таким образом, в практике управления персоналом применяют различные формы материального денежного, материального неденежного и нематериального стимулирования.

Помимо материального и нематериального вида стимулирования хотелось бы выделить такой элемент системы мотивации и стимулирования персонала, как грейдинг. Грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация и пр.) с целью стандартизации оплаты труда в организации.

В.П. Чемяков дает определения понятию «грейдинг» (технология построения системы управления персоналом) и понятию «грейд» (установленный интервал «весов» или рангов, внутри которого должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф)). Далее указывается, что тарифные разряды – минимальные единицы различия оплаты для должностей. Несколько тарифных разрядов включаются в грейд (тариф).

Такой подход встречается и у другого автора. Р.И. Хендерсон в работе «Компенсационный менеджмент» приводит определение: «Тарифный разряд заработной платы – это некоторая зона конкретной заработной платы или диапазона заработных плат по всем заданиям, которые удовлетворяют определенным техническим требованиям»

Система грейдинга разработана в США, где в начале 60-х гг. XX в. Эдуард Н. Хэй разработал методику оценки должностей разного профессионального профиля, исходя из универсальных критериев. С тех пор система грейдинга успешно зарекомендовала себя на Западе и сегодня считается лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

Грейдинг позволяет построить иерархию должностей в зависимости от их ценности для бизнеса и разработать соответствующую систему оплаты труда, точнее базового вознаграждения, которое сотрудники получают за выполнение должностных обязанностей на «нормальном» уровне.

Крайне сложно разработать универсальный метод оплаты труда, при использовании которого учитывались бы интересы и работодателя, и работника. Работодатель всегда старается установить такую заработную плату, чтобы работник не стремился уволиться, а работник, в свою очередь, желает получать как можно

больше. В таких условиях система грейдирования сможет позволить «увязать» оплату труда и требования бизнеса, мотивировать и стимулировать персонал.

Применение этой системы подходит как для крупных, так и для средних предприятий, поскольку, в отличие от вертикального построения карьеры, она позволяет работнику управлять карьерой горизонтально, внутри своего уровня. Так, повышение рабочим своей квалификации, уровня образования отразится на уровне оплаты его труда, поскольку увеличится вес фактора «знания», и зарплата должна возрасти, несмотря на то, что должность работника не изменится.

В России система грейдирования пришла на смену тарифной сетке советских времен, которая оказалась слишком неповоротливой и устаревшей для бурно развивающихся и быстро меняющихся коммерческих предприятий. Основными узкими местами советской тарифной сетки были непрозрачная внутренняя логика, жесткость иерархической структуры. Нередко при использовании тарифной сетки приходилось формально называть должность, например «инженер такой-то категории», только для того, чтобы установить соответствующий оклад. Эту проблему решает система грейдирования. Она позволяет гибко выстраивать схему должностных уровней, учитывая не только квалификацию и стаж, но и другие, не менее значимые факторы, такие, как уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и др.

Таким образом, в системе грейдирования каждая должность находит свое место в «табели о рангах» и получает соответствующую оценку в виде «вилки» оклада. Эксперт высокой квалификации, «закрывающий» ответственный участок бизнес-процесса, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только управленческую, но и профессиональную карьеру, что, безусловно, важно для тех, кто работает в крупном и среднем бизнесе.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать выводы.

Мы изучили понятие «система мотивации и стимулирования» с точки зрения двух авторов: В.А. Гришиной и А.В. Филатовой. Наиболее полное определение представлено В.А. Гришиной (понимается комплекс материальных и

нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, используемых предприятием для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу предприятия).

Не совсем корректным является определение А.В. Филатовой, которая считает идентичными понятия «система мотивации» и «система стимулирования». Они являются близкими, однако если понятие «система стимулирования» употребляют в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «система мотивации» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника.

Наиболее содержательным, на наш взгляд, будет определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями и активизирующее, стимулирующее, направляющее его действия к поставленной цели.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Грейдирование как элемент системы мотивации и стимулирования – это наилучшая и единственно оправданная система оплаты труда на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. Грейдирование – это часть материальной мотивации персонала.

Методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников. Чем более подходящим является какой-либо метод стимулирования для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительное влияние на его мотивацию. Именно поэтому руководству необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечивать благоприятные условия труда, что в перспективе принесет еще большее количество полезного производимого продукта.

## 2. Организация системы мотивации персонала в ПАО «СамараНефтегеофизика»

### 2.1. Организационно-правовая характеристика предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика»

«Самаранефтегеофизика» — это современные системы геофизических исследований, комплексная интерпретация и цифровая обработка геолого-геофизической информации, новейшие технологии и современное оборудование. Организационно-правовая форма предприятия – публичное акционерное общество.

Публичное акционерное общество «Самаранефтегеофизика» (ПАО СНГЕО) начало свою историю в 1947 году как «Куйбышевнефтегеофизика» и было основано для проведения полевых сейсморазведочных и промыслово-геофизических работ на территории Волго-Уральского региона.

Достижения коллектива геофизиков по повышению эффективности работ в 1971 году были отмечены высокой правительственной наградой — орденом Трудового Красного Знамени. Ни одна из геофизических организаций в стране ни до, ни после этого не удостоивалась такой высокой чести. Заказчиками предприятия являются такие компании как «Роснефть», «Башнефть», «Газпромнефть», НК «Альянс», «СамараНафта», «ТомскНефть», Федеральное агентство по недропользованию и пр.

На сегодняшний день ПАО СНГЕО является высокотехнологичной, эффективной компанией, выполняющей качественные геофизические исследования в различных регионах России.

Основными направлениями деятельности ПАО СНГЕО являются:

Полевые геофизические работы по методике 2D и 3D;

Обработка сейсморазведочных данных;

Комплексная интерпретация геолого-геофизической информации;

Построение модели месторождения;

Выдача рекомендаций на разведочное бурение;

Весь комплекс геофизических исследований в скважинах;

Гидродинамические исследования скважин.

Организационная структура компании представлена в приложении 1.

Все подразделения укомплектованы высококвалифицированным производственным персоналом. В работе используются самая передовая полевая регистрирующая, скважинная аппаратура и программно — аппаратные обрабатывающие комплексы.

Активно внедряются новые методические разработки, новые технологии. В результате, эффективность работы составляет в среднем от 50 до 67%. Это достаточно высокий показатель, позволяющий говорить о том, что сотрудничество с нашим предприятием дает возможность с минимальным риском проводить поисково-разведочное бурение, открывать новые месторождения и залежи углеводородного сырья, решать весь комплекс задач в процессе бурения и эксплуатации скважин.

ПАО СНГЕО осознает свою ответственность за обеспечение безопасных условий труда, защиту здоровья персонала и населения, проживающего в районах производственной деятельности Общества, а также сохранение благоприятной окружающей среды.

Общество гарантирует, что промышленные риски, связанные с воздействием на жизнь и здоровье персонала, оборудование и окружающую среду, находятся под его управлением. При планировании деятельности в Обществе уделяется приоритетное внимание предотвращению аварий, несчастных случаев, профессиональных заболеваний и снижению воздействия на окружающую среду.

Для этого Политикой Общества в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды установлены следующие цели:

постоянное улучшение состояния промышленной безопасности, охраны труда, окружающей среды и обеспечение контроля за выполнением этих обязательств;

достижение последовательного снижения показателей производственного травматизма, аварийности и негативного воздействия на окружающую среду;

повышение промышленной и экологической безопасности производственных объектов Общества до уровня, соответствующего наилучшим показателям на геофизических предприятиях РФ за счет своевременной замены и повышения надежности технологического оборудования, обеспечения его безопасной и безаварийной работы;

создание и поддержание в Обществе результативной системы управления в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, обеспечивающей регулярное планирование и решение важнейших задач промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, возникающих перед Обществом;

повышение результативности производственного контроля соблюдения требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды на объектах Общества;

снижение воздействия промышленных рисков от проводимых работ, посредством улучшения качества подготовки проектной документации и проведения экспертиз.

Для достижения поставленных целей Общество принимает на себя обязательства:

обеспечивать соблюдение требований применимого к деятельности Общества федерального, регионального и местного законодательства в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, требований отраслевых и локальных стандартов, норм и правил;

планировать и реализовывать производственную деятельность с учетом законодательных и других принятых Обществом требований в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, значительных промышленных рисков текущей и намечаемой производственной деятельности по оказываемым услугам;

осуществлять весь доступный и практически реализуемый комплекс мер по предупреждению аварийных ситуаций, а в случае их возникновения — принимать

меры по смягчению их последствий для здоровья персонала, окружающей среды и имущества;

обеспечивать достаточную степень компетентности сотрудников для выполнения производственных задач;

требовать от сотрудников Общества и подрядчиков, ведущих работы на производственных объектах Общества, соблюдение соответствующих стандартов и норм в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, принятых в Обществе;

привлекать весь персонал Общества к активному участию в деятельности по выявлению и управлению промышленными рисками. В этих целях осуществлять соответствующие меры мотивации, обучение и повышение квалификации персонала Общества;

осуществлять информирование заинтересованных сторон (общественность, органы исполнительной власти и др.) о деятельности Общества в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей сред

## 2.2. Состав, структура и движение персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика»

Успех работы Общества обеспечивают работники, занятые на нем. Персонал Общества является ключевым ресурсом его развития. Взаимодействие с работниками строится на основе социального партнерства между руководством Общества и представителем работников – первичной профсоюзной организацией. Одним из основных документов, регулирующих трудовые отношения в Обществе, является Коллективный договор.

Кадровые мероприятия ПАО СНГЕО направлены на поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава работников, их профессиональное и социальное развитие, а также разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, способного на высоком профессиональном

уровне обеспечивать решение стратегических и тактических задач, поставленных перед Обществом.

Организационная структура ПАО СНГЕО представлена в приложении 1. Как видно из представленной структуры, главой компании является управляющий директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместители по различным направлениям деятельности предприятия. На рисунке 1 представлена среднесписочная численность сотрудников ПАО СНГЕО.

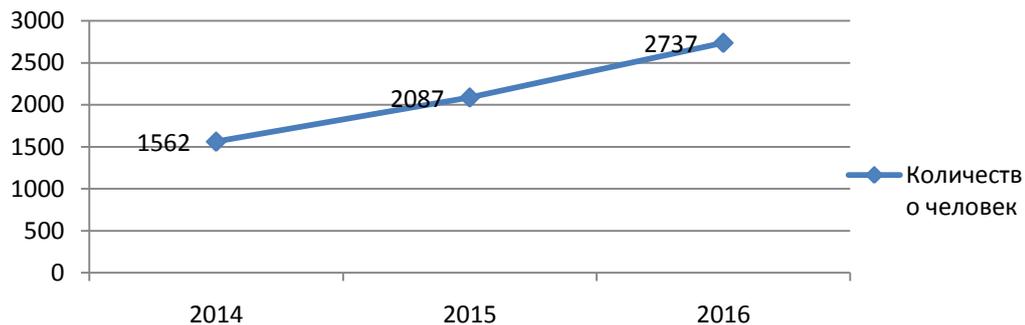


Рис. 1. Среднесписочная численность ПАО СНГЕО в 2014-2016 гг.

Как видно из рисунка, ежегодно увеличивается количество сотрудников компании. Так, в 2015 году численность возросла на 525 человек (25,16%), а к 2016 году – еще на 650 человек (23,75%). Таким образом, за исследуемый период, среднесписочная численность сотрудников возросла фактически на 43%. Рост численности связан с существенным ростом объемов выполняемых работ и структурными изменениями компании в этот период.

Представим динамику численности персонала в таблице 1.

Таблица 1. Динамика численности персонала ПАО

Год	Выбыло за год, чел	Прибыло за год, чел	Среднесписочная численность
2014	82	182	1562
2015	154	693	2087
2016	168	832	2737

Персонал организации подразделяется на административно-управленческий и вспомогательный, а также относящийся к подразделениям прогнозирования

геологического разреза (ПГР) и к подразделению геологоразведочных работ (ГРР). Структурная динамика персонала представлена на рис. 2



Рис. 2. Структурная динамика персонала по видам деятельности и выработки ПАО СНГЕО в 2014-2016 гг.

Как видно из рисунка, численность в подразделениях увеличивается пропорционально росту общей средней численности сотрудников. Основную долю сотрудников предприятия составляет персонал подразделения ГРР.

Работники подразделения составляют фактически половину общего числа сотрудников. Самая малочисленная группа - это административно-управленческий персонал и вспомогательный.

Немаловажным фактором в управлении предприятием играет оплата труда. На рис. 3 представлен фонд оплаты труда сотрудников в исследуемый период.

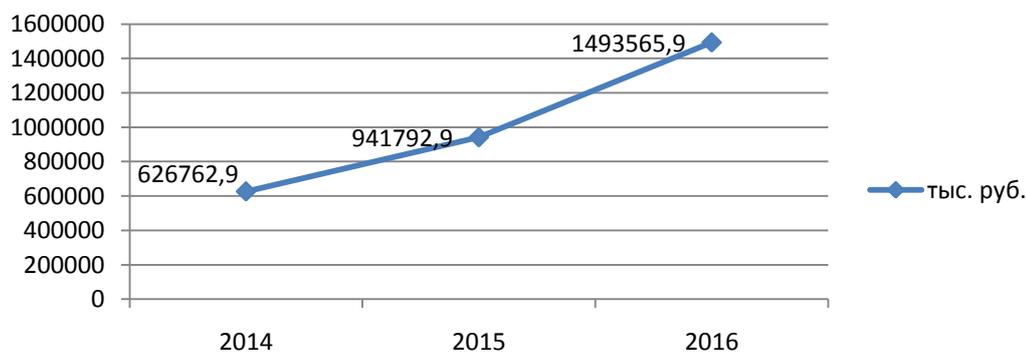


Рис. 3. Фонд заработной платы списочного состава ПАО СНГЕО в 2014-2016 гг.

Таким образом, фонд оплаты труда ежегодно увеличивается. В 2015 году увеличение составило 315 030 тыс. руб. (33%), в 2016 – 551 773 тыс. руб. (37%). Ниже представлена динамика средней заработной платы сотрудников ПАО СНГЕО (рис.4)

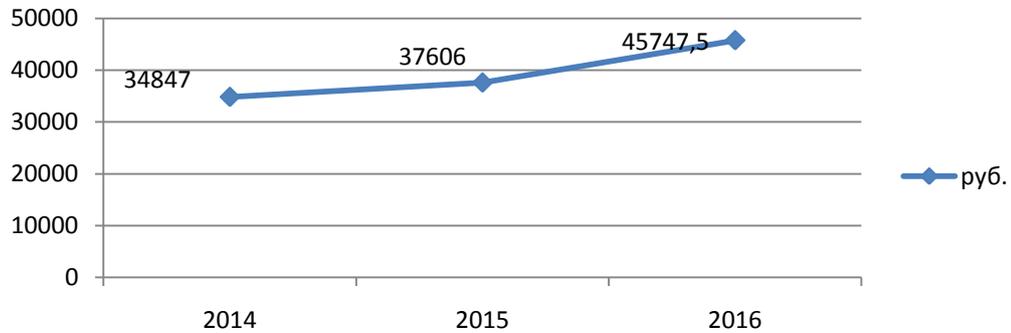


Рис. 4. Динамика средней заработной платы в ПАО СНГЕО в 2014-2016 гг.

Увеличение среднемесячной заработной платы в 2015 году составило 4 119 руб. (7,37%), в 2016 году - 8141,5 руб. (17,8%).

В 2014-2016гг. была проведена работа по развитию системы обучения работников, проводилось как обязательное обучение, так и курсы повышения квалификации по различным направлениям. По обязательному обучению в 2016 г. обучилось 1240 чел., курсы повышения квалификации прошли 74 чел. Укомплектование штата ПАО СНГЕО исследуемый период специалистами высшего и среднего и начального звена производилось на конкурсной основе из числа резерва, существующего в Обществе, выпускников учебных заведений, кандидатов с внешнего рынка труда в порядке свободного найма.

Представим в табл. 2 структуру персонала в разрезе образования.

Таблица 2. Динамика численности персонала в разрезе образования, чел

Год	2014	2015	2016
Среднее специальное	519	842	953
Неоконченное высшее	151	201	254
Высшее	892	1044	1530
Итого	1562	2087	2737

Таким образом, фактически половина сотрудников организации имеет высшее образование. Примерно 30% имеют среднее специальное, а 10% еще проходят обучение. Общество активно принимает на работу молодых специалистов. Структура персонала в разрезе возраста представлена в таблице 3.

Таблица 3. Динамика численности персонала в разрезе возраста, чел

Год	2014	2015	2016
21-25 лет	20	29	42
26-30 лет	25	31	39
31-40 лет	637	1014	1238
41-50 лет	782	918	1323
Свыше 50 лет	98	95	95
Итого	1562	2087	2737

Как видно из табл. 3, основная доля персонала организации находится в возрасте 30-50 лет.

В 2016 году продолжилась работа Совета молодых специалистов ПАО СНГЕО в области реализации молодежных программ. В 2016 году количество молодых специалистов ПАО СНГЕО составило 81 человек. С их участием была проведена Научно-техническая конференция молодых специалистов. Представители из числа молодежи приняли участие в Кустовой и Межрегиональной научно-технической конференции ПАО «НК «Роснефть». Летом пять молодых специалистов третьего года работы приняли участие в оценочной игре ПАО «НК «Роснефть», в результате которой два представителя приглашены в "Корпоративный университет молодого лидера".

Молодые специалисты принимали участие в спортивно – массовых мероприятиях, как городского, так и Межрегионального уровня. Кроме этого, молодежь подключилась к проведению и организации корпоративных мероприятий и конкурсов.

Основная цель совета - содействие адаптации и профессиональному росту, развитие творческой инициативы и профессионального мастерства молодых специалистов.

### 2.3. Анализ системы мотивации персонала ПАО «СамараНефтегеофизика»

Любое предприятие заинтересовано в более эффективном использовании своих трудовых ресурсов. Напряжение в обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы. Очевидно, что состав персонала, требует дифференцированного подхода к стимулированию их деятельности.

На сегодняшний день в компании действует «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников». Это - инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого - установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала.

Согласно статье 135 Трудового кодекса РФ, заработная плата Работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

В организации действует коллективный договор. В соответствии с ним, с каждым работником заключается трудовой договор (контракт).

Главным элементом системы материального стимулирования работников предприятия является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах:

– оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии, занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

- за равный труд производится равная оплата.

Установленный размер заработной платы работников предприятия определяется трудовым договором в зависимости от занимаемой должности. При этом размер месячной заработной платы любого сотрудника фирмы не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации.

Уровень должностных окладов, установленных на предприятии, находится в прямой зависимости от должности, занимаемой работником и, соответственно, от значимости работника для достижения результатов деятельности предприятия, включая уровень ответственности.

Заработная плата сотрудникам выплачивается в первых числах следующего месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями или на следующий день, после выходных.

В системе стимулирования труда сотрудников данного предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

В рамках осуществления социальной политики в Компании проводится постоянная, целенаправленная работа над совершенствованием системы оплаты и мотивации труда работников.

ПАО СНГЕО строит отношения с работниками на основе взаимного уважения и исполнения взаимных обязательств. Как ПАО СНГЕО, так и его работники разделяют общие ценности, осознанно и добросовестно выполняют свои обязательства по отношению друг к другу.

Взаимодействие между работниками в ПАО СНГЕО выстраивается на основе уважения личности и нацеленности на результат, с тем, чтобы успешно решать профессиональные задачи, обеспечивать условия для профессионального и личностного развития и поддерживать конструктивные отношения в коллективе.

ПАО СНГЕО развивает культуру эффективных корпоративных коммуникаций, в основе которых – доверие и командный дух; поощряет конструктивные инициативы сотрудников и обеспечивает возможности их реализации. В ПАО СНГЕО не допускается дискриминация по национальным, половым, возрастным, культурным или иным признакам.

Определение уровня мотивации можно производить с использованием разных методик, например, тестового комплекса «Структура трудовой мотивации»,

мотивационного профиля, методики Ф. Херцберга, типологической модели В.И. Герчикова. В ВКР определение уровня мотивации основано на использовании разновидности типологической модели В.И. Герчикова - тест-опросника, методика которого приведена на сайте <http://www.sgqconsulting.ru/3-5-5-4-tests-motivation.htm>. Опрос позволяет выявить наиболее и наименее эффективные методы стимулирования. Данная методика позволяет получать достаточно объемные результаты и характеристики, но в тоже время доступна для ручной обработки результатов анкетирования.

В опросе принимало участие 30 человек, в том числе руководители и специалисты 9 человек; производственный, вспомогательный и обслуживающий персонал – 21 человек.

Характеристика типов мотивации основана на разделении вопросов анкеты на 5 крупных блоков, каждый из которых позволяет получать информацию о каком – то определенном направлении мотивации.

Блок 1 отражает уровень удовлетворенности первичных потребностей, что проявляется как в формах материального, так и в формах нематериального стимулирования. Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Выявление степени удовлетворенности первичных потребностей (блок 1)

Вопросы	ДА	НЕТ
1. На других предприятия уровень заработной платы и условия работы сравнительно лучше, чем на нашем предприятии	13	17
2. Достижение результатов требует существенных моральных и психологических усилий	18	12
3. Слишком часто возникает перегрузка в выполняемых обязанностях	19	11
4. Приходится задумываться о том, как повысить уровень заработной платы	21	9
5. Психологический комфорт в коллективе низкий, сложно общаться	8	22
6. Отсутствует ли оплаты за разовые работы	20	10
7. Руководство думает об условиях, в которых работают люди	5	25
8. Когда коллектив достигает уровня, превышающего плановые значения, он получает премию	28	2
Всего ответов	132	108

Преобладание ответов «Нет» по данному блоку позволяет увидеть, что первичные потребности, в основном выражаемые в материальной форме и психологической потребности в комфорте, что работники не до конца довольны обстановкой, необходимо ориентироваться на повышение уровне удовлетворенности. Преобладание ответов «Да» показывает достаточную степень удовлетворенности

Таким образом, полученные ответы позволяют увидеть, что общее количество ответов «Да» - 132, «Нет» - 108. Соотношения на диаграмме показывают, что также в основном преобладают ответы «Да», причем очень ярко выражен разрыв в вопросе 8. Существенные разрывы с преобладанием ответов «Нет» проявляются в вопросах 5 и 7.

Анализ вопросов блока 1 показывает, что степень материальной мотивации достаточно высокая, люди получают заработную плату, им оплачивается большая часть внеплановых работ, а также работы за пределами рабочего времени или норм. Однако, настораживает ситуация, связанная с психологическими нагрузками, люди работают в напряженной обстановке. Следовательно, материальная мотивация достаточно действенная.

Рекомендации - работать в направлении повышения психологического комфорта.

Блок 2 показывает руководящий аспект и значимость его влияния на работников организации, что выражается в таких характеристиках, как потребность в управлении, уверенность в сохранении рабочего места. Ответы «нет» показывают, что работник готов в риск. Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 5.

Практически во всех вопросах преобладает ответ «Нет». Исключение составляют вопросы 11 (незначительная разница), ответ 14 (слишком большой разрыв) и вопрос 16 (незначительная разница). Всего дано ответов «Да» - 83, ответов «Нет» - 157, то есть отрицательных выборов практически в два раза больше. Социальную политику рассматривают как удовлетворительную 13 человек, а как неудовлетворительную 17 человек, разрыв небольшой, однако, он

показывает отсутствие нематериальных воздействий на людей для обеспечения им условий работы в соответствии с их ожиданиями. Слабо выражена степень руководства в мотивировании работников. Работники чувствуют социальную уверенность на занимаемом рабочем месте, однако это связано более с экономическим аспектом деятельности предприятия.

Таблица 5 – Определение значимости управления (блок 2)

Вопросы	ДА	НЕТ
9. Не очень высока степень уверенности на рабочем месте	3	27
10. Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	0	30
11. Социальная политика предприятия не удовлетворяет	17	13
12. Руководители не понимают, что гарантия рабочего места обеспечивается уровнем конкурентоспособности организации в целом	7	23
13. Работники не совсем точно понимают ожидания со стороны руководителей	3	27
14. Работники ожидают похвалы	29	1
15. Работники полностью проинформированы о социальной политике организации	8	22
16. Сотрудники хотели бы знать, как результаты работы влияют на успех деятельности предприятия	16	14
Итого	83	157

Вывод: нематериальная мотивация выражена достаточно слабо. Рекомендации - необходимо обеспечить взаимодействие руководства и работников.

Блок 3 показывает степень потребности в общении, которая реализуется внутри коллектива. Преобладание ответов «да» показывает, что работник не нуждается в общении в коллективе, большая часть работников являются индивидуалистами. Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 6.

Количество ответов «Да» составляет 212, ответов «Нет» - 118, разница практически в два раза. То есть работники не слишком нуждаются в общении, им достаточно текущих разговоров, обсуждений. Возвращаясь к результатам качественного состава трудовых ресурсов, необходимо отметить, что большая часть работников – мужчины, что определено спецификой деятельности организации. Мужчины меньше, чем женщины испытывают потребность в общении, в

разговорах, поэтому результаты данного анализа определены объективными причинами

Таблица 6 – Потребность в общении (блок 3)

Вопросы	ДА	НЕТ
17. В коллективе, в котором я работаю, слишком мало разговаривают друг с другом	16	14
18. Сотрудники, в основном, за то, чтобы они чаще собирались вместе после работы	8	22
19. Мне не нравится нерешительный стиль управления	3	27
20. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	18	12
21. На работе мы все должны дружелюбнее разговаривать друг с другом	18	12
22. Результаты моей работы были бы гораздо лучше, если бы в нашем коллективе все чаще приходили к согласию и по личным вопросам	30	0
23. Шефу следует заботиться о том, чтобы мы хорошо взаимодействовали как коллектив	28	2
24. Товарищество в нашем коллективе слабо выражено	25	5
25. Сотрудники радуются, когда их хвалят	30	0
26. Если сотрудник замечает, что его работа нужна предприятию, он лучше работает	15	15
27. Руководитель должен признавать сотрудников. Он, по крайней мере, должен больше разговаривать с ними	21	9
Итого	212	118

Однако, явная разница определена в вопросах 22-25, в вопросах 18-19 преобладают ответы «Да», поэтому необходимо обеспечить поле взаимодействия и коммуникации для работников, так как это естественная человеческая потребность – обсудить что-то, прийти к обоюдному решению, высказать собственную точку зрения.

Вывод: внутренняя мотивация находится на слабом уровне.

Рекомендации - обеспечивать развитие внутренних элементов коммуникативного взаимодействия, которые позволят людям быть более заинтересованными в работе как в факторе межличностного общения.

Блок 4 позволяет отразить ориентацию на карьерный рост. Непосредственно вопросы данного блока и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Стремление к построению карьеры (блок 4)

Вопросы	ДА	НЕТ
28. Сотрудники стремятся сделать карьеру	20	10
29. Нужно чаще говорить о том, что результаты работы сотрудника оценены по достоинству	20	10
30. Предприятие должно предоставлять больше возможностей для продвижения по службе	17	12
31. На предприятии не хватает системы стимулирования, которая давала бы сотрудникам стимул для работы в качестве повышения	30	0
Итого	87	32

Ответы однозначно определяют, что практически все работники ориентированы на карьерный рост – это естественная потребность любого специалиста в признании его профессиональных возможностей и достижений. Ответов «Да» - 87, «Нет» - 32, разница более чем в два раза.

Последний вопрос о необходимости стимулирования в форме повышения по карьерной лестнице. Работники преимущественно ориентированы на карьерный рост. Необходимо расширять зоны ответственности, создавать систему, которая позволит продвигаться по карьерной лестнице. Вывод: карьерные амбиции не удовлетворяются, мотивация на удовлетворение профессиональных потребностей развита слабо. Рекомендации – повышение ответственности и предоставление шанса на построение карьеры.

Блок 5 позволяет увидеть потребности работников в самореализации и раскрытию собственных возможностей и способностей. Чем больше ответов «Да», тем хуже ситуация. Непосредственно вопросы данного блок и соотношение ответов «Да» и «Нет» приведены в таблице 8

Таблица 8– Обработка результатов анкетирования

Вопросы	ДА	НЕТ
32. Я считаю свою работу не интересной	8	22
33. Каждый день я пытаюсь выполнять мою работу на предприятии наилучшим образом	5	25
34. Когда я вечером иду домой, я горжусь тем, что сделал	0	30
35. Сотрудники чувствуют себя ненужными	2	28
36. Многие считают, что вокруг слишком много командуют	27	3
37. Сотрудники не могут по-настоящему раскрыть себя	19	11
38. Работа должна быть разнообразнее	8	22
39. При выполнении работы должно предоставляться больше свободы	4	26
Итого	73	167

Количество ответов «Да» - 73, «Нет» - 167, разница более чем в два раза. Преобладающая часть ответов показывает, что работа слишком регламентирована, сам процесс четко управляем. С одной стороны неплохо, но для работников это означает действие в точно очерченных границах, что не позволит им проявлять себя и свои возможности, реализовать свой опыт для того, чтоб улучшить и свою работу, и деятельность организации в целом. Возможности самореализации практически полностью отсутствуют.

Вывод: самореализация работников отсутствует. Рекомендации - воздействовать на работников через механизмы внутренней мотивации, которая позволяет работникам самореализоваться. Таким образом, могут быть выделены мотивационные механизмы, которые действуют сейчас и развиты достаточно хорошо, или, наоборот, обладают низкой эффективностью. В организации выражен механизм материального стимулирования работников, уровень заработной платы достаточен и позволяет удовлетворять текущие потребности. Уровень заработной платы обеспечивает работникам стабильность и уверенность в будущем. У работников выражено желание повышения заработной платы, но это естественный момент экономических отношений.

Однако необходимо отметить, что уровень заработной платы и материальные стимулы - это система материальной мотивации. Нематериальная мотивация проявляется в заинтересованности работников в работе, которая не подкрепляется денежными средствами для них. Результаты обработки позволяют увидеть, что нематериальная система мотивация развита слабо: люди не видят возможностей карьерного роста, не всегда могут реализоваться как профессионалы, коммуникационное поле взаимодействия достаточно слабое, люди не развивают общения и не всегда могут построить диалог, что проявляется в неспособности решать организационные проблемы сообща.

Особенности системы мотивации позволила выявить методика Гречикова. Для того, чтобы определить, какие преимущественные направления стимулирования со стороны работников, необходимо построить мотивационный профиль персонала,

что позволить воздействовать на работников через максимально эффективные инструменты стимулирования.

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

инструментальный (ИН);

профессиональный (ПР);

патриотический (ПА);

хозяйский (ХО);

люмпенизированный (ЛЮ).

Вопросник к проведению тестирования приведен в приложении 2. Ключ к тесту В.И. Герчикова представлен в приложении 3.

Опрос был проведен среди 50 работников. Обработка анкет работников ПАО «СамараНефтегеофизика» позволила получить следующие данные:

1. Группа «Пол работников», численность анкетированных 31 мужчина, 9 женщин.

Средний индекс мотивации у мужчин: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ХО

Средний индекс мотивации у женщин: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

2. Группа «Руководители и специалисты; основной персонал» В анкетировании приняли участие 11 работников из категории руководителей и специалистов, а также 39 рабочих, которые относятся в категории производственного, вспомогательного и обслуживающего персонала.

Средний индекс мотивации по группе руководителей и специалистов: ИН - 0,23, ПР - 0,20, ПА - 0,15, ХО - 0,22, ЛЮ - 0,19, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ХО.

Средний индекс мотивации по группе рабочих: ИН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,18, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ПР.

3. Группа «Уровень образования». В анкетировании приняли участие 5 работников с высшим образованием, и 45 человек, которые имеют другой уровень образования (не принимали участие работники со средним общим образованием).

Средний индекс мотивации по группе работников с высшим образованием: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ПР.

Средний индекс мотивации по группе работников, которые не имеют высшего образования: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ЛЮ

4. Группа «Возраст». В анкетировании принимали участие 13 работников в возрасте до 30 лет, 19 работников в возрасте от 30 до 40 лет, 15 работников в возрасте от 40 до 55 лет, 3 работника в возрасте старше 55 лет.

Средний индекс мотивации для работников до 30 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,21, ПА - 0,17, ХО - 0,14, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

Средний индекс мотивации для работников от 30 до 40 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,18, ЛЮ - 0,20, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

Средний индекс мотивации для работников от 40 до 55 лет: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ПР

Средний индекс мотивации для работников старше 55 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,18, ПА - 0,18, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,24, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 - ЛЮ

5. Группа «Стаж работы». Анкетирование проведено среди сотрудников со стажем менее 5 лет – 7 человек, 5-15 лет – 34 чел, более 15 лет – 9 человек.

Средний индекс мотивации для группы работников, имеющих стаж работы менее 5 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,17, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ЛЮ

Средний индекс мотивации для группы работников, имеющих стаж работы от 5 до 15 лет: ИН - 0,25, ПР - 0,19, ПА - 0,17, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ЛЮ.

Средний индекс мотивации по группе работников, имеющих стаж работы свыше 15 лет: ИН - 0,26, ПР - 0,20, ПА - 0,16, ХО - 0,15, ЛЮ - 0,23, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ЛЮ.

Средний индекс мотивации: ИН - 0,25, ПР - 0,20, ПА - 0,17, ХО - 0,16, ЛЮ - 0,22, Ранг 1 – ИН, Ранг 2 – ЛЮ.

Расчеты отражают, какие мотивационные предпочтения выделяются у работников ПАО «СамараНефтегеофизика». Сводка по всем индексам отражена в таблице 9.

Таблица 9 – Сводная таблица индексов мотивации

Группы	Индекс мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1. Группа «Пол работников», в т.ч.					
Мужчины	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Женщины	0,26	0,20	0,17	0,15	0,23
2. Группа «Руководители и специалисты; основной персонал»					
Руководители и специалисты	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Основной персонал (рабочие)	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
3. Группа «Уровень образования»					
Имеющие высшее образование	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не имеющие высшего образования	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
4. Группа «Возраст»					
До 30 лет	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 лет	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20
40-55 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Старше 55 лет	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
5. Группа «Стаж работы»					
До 5 лет	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
5-15 лет	0,25	0,19	0,17	0,15	0,23
Свыше 15 лет	0,26	0,20	0,16	0,15	0,23
Общий индекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Проведенный анализ позволяет определить, что доминирующим является инструментальный тип, для которого характерны материальные предпочтения, ценностная сторона трудовой деятельности и степень вознаграждение за выполнение трудовых обязанностей. Базовой формой для такого типа является денежная форма, но возможно применение и натуральной формы, так как целью работы людей является получение благ через доход, который обеспечивает работа. Вторым типом является люмпенизированный тип, для которого предпочтительны негативные и натуральные базовые формы стимулирования, а также патернализм.

Поскольку речь идет об использовании нематериальных форм мотивации и стимулирования, то необходимо определить, существует ли среди работников тип,

который ориентирован не на материальное вознаграждение, а на содержание трудовых функций, то есть профессиональный тип. Людей такого типа около 20%. Такие работники стремятся доказать свои способности к выполнению работы. Для них эффективно организационное, моральное и денежное стимулирование.

Определим недостатки системы мотивации в ПАО «СамараНефтегеофизика» и рассмотрим мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

### 3. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии ПАО «СамараНефтегеофизика»

#### 3.1. Проблемы функционирования системы мотивации предприятия

Проведенный во второй главе ВКР анализ позволил определить проблемы, существующие в системе нематериальной мотивации:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры,
- основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Основные направления совершенствования определяются рядом выявленных недостатков.

В качестве механизмов совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ПАО «СамараНефтегеофизика» предлагается:

- создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие. Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что даст им возможность почувствовать значимость, получить признание профессионализма через выражение одобрения со стороны руководства при решении различных вопросов. Очень важно такое мероприятия при работе с профессиональным типом работников, поскольку для них важно признание, ценность работы, их знания, которые они могут привнести в производственный процесс. Это могут быть выборные советы предприятий с широким представительством трудового коллектива с функцией разработки стратегии развития предприятия с правом инициативы и совещательным голосом;

– разработать систему конкурсов, которые позволят работникам всех категорий получать бонусы, возможно обеспечивающие и материальное вознаграждение, в связи с чем ориентация в данном мероприятии учитывает направленность на работников всех типов и расширение существующих в данный момент систем мотивации.

Так как рекомендуемые мероприятия необходимо будет закрепить, то соответственно, в завершение приводится проект «Положения о системе нематериального стимулирования».

### 3.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ПАО «СамараНефтегеофизика»

Как показывали данные по анализу существующей системы мотивации, в организации слабо выражена способность работников по общению друг с другом. С одной стороны, в мужском коллективе потребность в общении и коммуникациях значительно ниже, чем в женском коллективе, однако, стимулирование общения позволяет руководству лучше понимать своих работников и их проблемы в разных сферах, начиная с бытовых, и заканчивая профессиональными. Помимо указанного выше выборного совета предприятия данная проблема может быть решена в контексте улучшения морально-психологического климата в коллективе. Именно поэтому рекомендуется создать поле общения.

Для обеспечения взаимодействия членов трудового коллектива рекомендуется создать пространство психологической разгрузки - выделить специальную комнату, где люди смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить проблемы. Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, рекомендуется ввести в практику регулярные собрания коллектива – сейчас они отсутствуют. Такие собрания в настоящее время представляют собой планерки или «пятиминутки», на которые выделяется слишком мало времени, что не позволяет решать достаточно крупные проблемы и вопросы. На собраниях

работники могут обсуждать проблемы, решать основные вопросы, получать информацию «из первых рук» от руководителей, а не домысливать и додумывать, что в результате в большинстве случаев приводит к некоторым недомолвкам и проблемам.

Для грамотного создания поля надо привлечь психолога, основной целью которого станет улучшение морально – психологического климата.

Такая практика характерна для многих организаций, которые развивают кадровую политику в соответствии с новыми технологиями работы с персоналом.

Психолога предлагается привлечь на работу на 0,1 ставки, что составляет 4 часа в неделю. Такое предварительное привлечение на короткий срок позволит оценить реальную отдачу от работы и одновременно, не позволит нести первоначально высокие расходы, связанные с содержанием еще одной штатной единицы.

Сумма годовых затрат на мероприятие определяется на основании средней заработной платы одного работника организации в 2016 году (45747,5 руб./мес.):

$$45747,5 * 0,1 * 12 = 54\ 897 \text{ руб./год.}$$

Одним из мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации является внедрение системы конкурсов. Система конкурсов позволит работникам получать признание со стороны организации и руководства, чувствовать себя нужными и ценными, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, награждений и т.п. Обеспечение моральной заботы и обеспечение механизма самоутверждения и получения уважения для работника со стороны организации позволит обеспечить обратную связь, то есть будет получен необходимый мотивационный эффект.

Система предлагаемых конкурсов представлена в таблице 10.

Целями конкурсов будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей; формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей; формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости за принадлежность к профессии и к организации.

Таблица 10 – Система внутренних конкурсов

Внутренний конкурс	Бонус	Мотивация	Затраты на реализацию
Лучший работник (по периодам: месяц, квартал, год)	Материальное вознаграждение к заработной плате (10 000 руб.), фотография на доске почета «Лучший работник месяца»	Работник получает единовременную денежную выплату, что эффективно для работников инструментального типа, в рамках нематериальной мотивации обеспечивается признание его достижений и заслуг, об этом информируется коллектив. Для всех работников должны быть обеспечены равные возможности участия в конкурсах	$10\,000 \times 12 = 120\,000$ р.
Атрибут статуса	Использование знаков отличия для разных направлений, например, значок лучший слесарь, лучший машинист и т.п.	Формируется признание профессионализма конкретного работника, что отличает его от остальных	Выпуск знаков отличия 5000 р. (единожды)
Проведение конкурсов вне рабочего времени (фотоконкурсы, конкурсы художественной самодеятельности)	Выставка индивидуальных фоторабот, рисунков, организация концертов и пр.	Работники получают возможность продемонстрировать свои увлечения, на что не всегда есть средства, да и возможности	Нулевые
Итого затраты на конкурсы для работников, руб./год		125 000 р.	

Таким образом, суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы нематериальной мотивации составят:

$$54\,897 + 125\,000 = 179\,897 \text{ руб./год.}$$

Так как данные мероприятия не используются в рамках ПАО «СамараНефтегеофизика» (за исключением Доски почета), то необходимо внести корректировки в локальный документ «Положение о стимулировании персонала».

Общие положения Положения о нематериальной мотивации является внутренним документом организации.

Разработанная система нематериальной мотивации подразумевает нематериальную составляющую, обеспечивает привязку и оценку результатов достижений работников и вклад в достижение целей организации.

Деятельность в области нематериального стимулирования основывается на следующих принципах:

- формирование положительного имиджа
- самореализация сотрудников;
- здоровая конкуренция;
- возможность личного и профессионального развития;
- значимость человека;
- равенство всех участников в системе стимулирования;
- справедливость распределения средств поощрения.

Ответственность за стимулирование своих сотрудников несет начальник ПАО «СамараНефтегеофизика» .

Цели создания системы нематериального стимулирования:

- поощрять деятельность сотрудников, направленную на выполнение целей организации;
- стимулировать эффективный труд сотрудников организации;
- обеспечить сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности;
- обеспечить бесперебойную работу персонала всех подразделений организации;
- повысить удовлетворённость сотрудников трудом.

Меры поощрения и основания их применения:

- для персонала одним из направлений трудовой деятельности является повышение уровня качества выполняемых работ по ремонту и техническому обслуживанию. Таким образом, действия работников организации, направленные на решение этих задач, являются основанием для поощрения системой стимулирования.

Таблица 11 – Дополнительные мероприятия в рамках использования системы нематериального стимулирования

Основания для поощрения	Формы поощрений
Качественное выполнение профессиональных обязанностей, высокая исполнительность и инициативность	Присвоение звания лучшего работника; принятие участия в обсуждении производственных проблем с руководством; организация индивидуальных выставок по личным интересам в помещениях организации с обеспечением свободного доступа желающих

Показатели эффективности нематериального стимулирования:

- текучесть кадров в процентном соотношении,
- оценка удовлетворённости сотрудников организации.

Регламент работы организационного отдела с Положением о нематериальной мотивации:

- организационный отдел, руководствуясь данным Положением, составляет ежегодный план, организует и проводит периодические мероприятия по нематериальному стимулированию, занимается анализом обратной связи, измерением удовлетворённости сотрудников работой, составляет отчёт о текучести кадров за прошедший год.

Требования к руководителю ПАО «СамараНефтегеофизика»:

- руководитель должен в полной мере поощрять своих сотрудников за высокие достижения в работе и пользоваться арсеналом нематериальных стимулов, предусмотренных данным Положением;
- совместно с руководителем организационного отдела разрабатывает план и проводит мероприятия по стимулированию сотрудников;
- руководитель составляет отчёт об использовании выделенных средств на реализацию мероприятий по нематериальному стимулированию.

На основании планов работ по реализации мероприятий нематериального стимулирования руководитель организационного отдела осуществляет предварительное и окончательное планирование расходов на нематериальную мотивацию. Исходя из выделенного бюджета и утвержденных программ,

планируются затраты, уточняются провайдеры с учётом имеющихся на рынке предложений. Анализируется доступность мероприятий и их приоритетность, вероятностные расходы. Затраты считаются утверждёнными, когда план мероприятий подписан высшим руководством организации.

### 3.3. Анализ эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ПАО «СамараНефтегеофизика»

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

Снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

Повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы.

Оценим показатели эффективности предлагаемой системы через расчет снижения коэффициента текучести кадров и повышения производительности труда.

Рассмотрим текучесть кадров в организации в 2014-2016 гг.

Таблица 12 – Текучесть кадров в организации, чел.

Показатель	2014	2015	2016
Прибыло	82	693	832
Выбыло	154	168	182
Среднесписочная численность	1562	2087	2737

Рассчитаем коэффициент текучести кадров (отношение числа выбывших сотрудников к среднесписочной численности персонала).

2014г. =  $154/1562 * 100 = 9,9\%$

2015г. =  $168/2087 * 100 = 8,0\%$

2016г. =  $182/2737 * 100 = 6,5\%$

Для определения причин увольнения был проведен анализ.

Чтобы выявить причины, был проведен анкетный опрос, который позволил выявить потенциальные причины увольнений, так как не было возможности связаться с уже уволившимися работниками, был произведен опрос начальника ПАО «СамараНефтегеофизика» (отвечает за передачу информации по кадрам в отдел кадров), а также беседа с некоторыми работниками.

Вопросы анкеты включали в себя опрос по 11 основным направлениям:

- причины ухода,
- возможные занятия после увольнения,
- оценка пребывания в ПРММ,
- причины «провалов» в трудовой деятельности,
- оценка организации рабочего места,
- удовлетворенность уровнем оплаты труда,
- наличие нарушений,
- социально – психологический климат,
- отношения с руководством,
- социальная удовлетворенность.

Вопросы анкеты закрытые, то есть работникам предлагалось от 5 до 15 вариантов ответов, из которых он должен был выбрать подходящий. Анкета приведена в приложении 4 ВКР. Основанием для заполнения критериев послужили наиболее часто выбираемые ответы анкеты по разным вопросам.

В таблице 13 приведены результаты анкетирования.

Данные анкетирования показывают, что существуют две основные причины увольнения в 2016 году - новое место работы с более высоким уровнем оплаты труда; отсутствуют формы стимулирования. Эти проблемы могут быть решены за счет внедрения мероприятий нематериальной мотивации. Так как указанные причины являются основными, то можно определить, что уровень текучести

снизится до 1% (1 человек), следовательно, у предприятия не будет необходимости во внешнем найме, что снизит затраты на найм.

Таблица 13 – Причины увольнений по результатам анкетирования

Показатель	2016	2015	2014	итого
Не удовлетворен уровнем оплаты труда, сдельная оплата рассматривается как более эффективная, указывается «уровниловка» в уровне оплат труда по сравнению со специалистами (у них не тяжелый физический труд)	65	43	48	156
Слишком интенсивный труд, высока напряженность, физическая усталость, частота сверхурочных работ	8	12	21	31
Неудобный график работы, работа далеко от дома	7	11	9	27
Найдено новое место работы, меньшая нагрузка при незначительном изменении заработной платы	11	14	8	33
Конфликт с руководством, тяжелая атмосфера в коллективе, либеральное отношение руководителей, частое неуважение и отсутствие помощи			1	1
отсутствуют формы социального обеспечения и поддержки, нет перспектив в карьерном росте, не повышается квалификация				
уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	4	0	6
сокращены				12

В 2016 году величина затрат на подготовку работника, принимаемого на условиях внешнего найма, составляет: 10 000 руб. – средняя величина доплат за совмещение профессий; 20 000 руб. – сумма заработной платы работника на период испытательного срока 6 месяцев; 35 000 руб. – средние затраты на подготовку работника в период испытательного срока.

Итого сумма затрат на 1 работника:

$(10\,000 + 20\,000) * 6 + 35\,000 = 215\,000$  руб. – затраты на подготовку работника, который должен быть принят на место уволившегося в 2016 году,

$215\,000 * 5 = 1\,075\,000$  руб. – эти затраты организация не будет нести, так как будет исключен фактор приема новых сотрудников на работу, что повлияет на снижение уровня себестоимости и повышение чистой прибыли.

Снижение себестоимости составит:  $4\,069\,771$  тыс. руб –  $1\,075$  тыс. руб. =  $4\,068\,696$  тыс. руб.

Повышение производительности труда. Определим выработку в 2016 году. Объем выручки с продаж услуг составил 4 103 130 тыс. руб. Среднесписочная численность сотрудников в 2016 году – 2 737 чел. Среднегодовая выручка составляет отношение выручки продаж к среднесписочной численности персонала. Таким образом, выработка в 2016 году составила:

$$4\,103\,130 \text{ тыс. руб.} / 2\,737 \text{ чел.} = 1\,499 \text{ тыс. руб.} / \text{чел.}$$

Создание условий через создание мотивационного эффекта позволит увеличивать доход работников, что будет обусловлено изменением условий работы и созданием более комфортной обстановки. Плановое увеличение производительности составит 2,5%, то есть выработка будет составлять  $1\,499 * 1,025 = 1\,536$  тыс. руб., при условии численности 2 737 чел. Выручка составит  $1\,536 * 2\,737 = 4\,204\,032$  тыс. руб.

В таблице 12 представлены прогнозные показатели по изменению основных показателей с учетом вышеизложенных расчетов, что позволит рассчитать относительный эффект от реализации мероприятий

Таблица 14 – Изменение основных показателей, тыс. руб

Показатели	с учетом рекомендаций	фактически	Отклонения (+,-)
Выручка	4 204 032	4 103 130	+100 902
Себестоимость продаж	4 068 696	4 069 771	-1 075
Валовая прибыль	135 336	33 359	+101 977

Внедрение мероприятий позволит увеличить валовую прибыль на 101 977 тыс.руб.

Можно отметить социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий системы нематериального стимулирования:

- работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте, улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей,

- уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений,

– работники принимают с позитивным настроем систему ценностей, они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них не только как о единицах, которые приносят прибыль, но и как о личностях, каждая из которых обладает собственными интересами.

## Заключение

Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, групп, коллективов, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Иная трактовка мотивации звучит как совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим направлением деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Цель мотивации - формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Системой мотивации персонала в компании называется комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала - одна из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Система мотивации персонала может быть прямой материальной, косвенной материальной, нематериальной. Важнейшим условием мотивации к эффективному труду является стимулирование. Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов. Выделяют следующие виды денежного материального стимулирования: номинальная заработная плата, реальная заработная плата, премии, выплаты из прибыли, продажа акций предприятия или их безвозмездная передача, дополнительная выплата. К неденежному материальному стимулированию относят обеспечение транспортом работников предприятия, организация питания, реализация выпускаемой продукции предприятия по льготным ценам, повышение

квалификации сотрудников, организация дополнительного медицинского обслуживания, страхование жизни работников за счет предприятия. Нематериальные формы стимулирования включают стимулирование свободным временем, моральное поощрение в разнообразных формах – грамоты, благодарности, присвоение звания «лучший по профессии», информация о работнике на Доске Почета предприятия и др.

Методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию сотрудников. Чем более подходящим является какой-либо метод стимулирования для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительное влияние на его мотивацию. Именно поэтому руководству необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечивать благоприятные условия труда, что в перспективе принесет еще большее количество полезного производимого продукта.

В работе было исследовано предприятие ПАО «Самаранефтегеофизика», деятельностью которого являются геофизические исследования, обработка сейсморазведочных данных, построение моделей месторождений и пр. Все подразделения укомплектованы высококвалифицированным производственным персоналом. Анализ состава и структуры предприятия показал, что ежегодно увеличивается численность сотрудников предприятия. Основная часть сотрудников - персонал подразделения ГРП. Как показывает анализ, ежегодно увеличивается фонд заработной платы, а средняя заработная плата персонала за период выросла более чем на 12 тыс. руб. Более половины сотрудников имеет высшее образование, средний возраст сотрудников 30-50 лет.

На предприятии был проведен анализ уровня мотивации, после которого сделан вывод о проблемах предприятия, которые выражены в слабости внутренних механизмах материальной мотивации, отсутствии самореализации сотрудников, их незаинтересованность в карьерном росте. В качестве перспективных направлений совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ПАО «СамараНефтегеофизика» предлагается:

– создать коммуникационное поле, в том числе советы предприятий с правом инициативы и совещательным голосом при разработке стратегии развития предприятия;

– разработать систему конкурсов, направленных на получение признания со стороны организации и руководства, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, награждений и т.п.

Создание коммуникационного поля предполагает также создание условий для психологической разгрузки, в том числе выделение комнаты отдыха и приглашения психолога. Затраты на мероприятие составят 54 897 руб. ежегодно.

Введение системы конкурсов подразумевает введение бонусов в виде грамот, награждений и пр. Затраты на мероприятия составят 125 000 руб.

Общая сумма мероприятий составил 179 897 руб. Расчет эффективности мероприятий показал, что мероприятия увеличат чистую прибыль на 101 977 тыс. руб.

## Список литературы

1. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. : в 2 Т. – Екатеринбург, 2014. – С.112-114
2. Амстронг А., Стивенс Т. Оплата труда. – Днепропетровск: изд-во Баланс, 2012. - 572 с.
3. Аширов Д. А. Управление персоналом.- М.: ТКВелби, Изд-во Проспект, 2015. - 432 с
4. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования/Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль//Кадры предприятия. 2014. № 7. С. 47-50.
5. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2012. - №8. - С. 46.
6. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин // Экономика и социум. – 2014. - № 4/6. – С. 600-603.
7. Богатырева М.Р. Управление персоналом в организации: учебный справочник. -Уфа: РИЦБашГУ, 2012. -80 с
8. Варданян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - N 4.
9. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с
10. Волковицкая Г.А. Построение системы стимулирования персонала: социологический аспект // Философия права. – 2012. – №. 1. – С. 35-39.
11. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда: монография/Г.А. Волковицкая. СПб.: Книжный дом, 2014. 128 с.

12. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография/Б.М. Генкин. -2-е изд. -М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. -352 с.
13. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В.И. Герчиков // ЭКО. 2012. № 6. С. 103–112.
14. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии // Проблемы региональной экономики. – 2015. - N 1/2.
15. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 1 (35). С. 53-56.
16. Долгина Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. - 2015. - №7. - С. 387-390 ; [Электронный ресурс]. – URL: <http://moluch.ru/archive/87/16975/>
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
18. Иванова Е.А. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации / Е.А. Иванова, С.В. Хейгетян // Экономика и социум. – 2016. - № 8. – С. 636-644; [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_27/Ivanova\(Sovremennye%20tehnologii%20Upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Ivanova(Sovremennye%20tehnologii%20Upravleniya%20organizaciyay).pdf)
19. Ильин И. Когда деньги -не главное: 5 способов нематериальной мотивации : СКБ Контур. URL:<https://kontur.ru/articles/434>
20. Искандарова В. Нематериальная мотивация сотрудников : HR-Life.ru. Все из жизни HR-менеджера. URL: <http://www.hr-life.ru/article/2599>
21. Каверин, С.Б. Мотивация труда/С.Б. Каверин. М.: ИПРАН, 2013. 224
22. Каймакова М.В. Создание комплексной системы мотивации на предприятии./М.В. Каймакова, М.В. Бакшеева//Научно-теоретический журнал. Вестник Ульяновского государственного технического университета №3 (51) июль-сентябрь 2013. С.66-70.

23. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности/А.Я. Кибанов//Кадровик. Кадровый менеджмент. 2012. № 4. С. 91-97.
24. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2012. 448 с
25. КогайТ.О. Понятие, сущность, содержание и генезис концепций мотивации персонала // Сб. науч. тр. аспирантов. – Новосибирск, 2014. – С.118-129.
26. КорнишинД.В. Управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт // Системное упр. – 2012. - № 2 (15). – С. 24.
27. КулаговаИ.А. Принципы построения эффективной системы мотивации деятельности персонала // Проблемы региональной экономики. - 2013. - № 1/3. - С. 393-399.
28. Левина С.Ш., Пономарева И.К. Управление мотивацией труда персонала организаций -С. Ш. Левина, И. К. Пономарева; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства". Пенза, 2014
29. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.
30. Лукашевич, В.В. Стратегия перемен / В.В. Лукашевич. М.: ВЗФЭИ, 2014.
31. Макс О.Н. Управление мотивацией труда персонала // Экономика и упр. : проблемы, решения. – 2012. - № 4. – С. 47-52
32. Митин А. Н. Механизмы управления. Уч.пос. -2-е изд. М.: Проспект, 2014. 319 с
33. Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 524 с
34. МихалкинаЕ.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова //

Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 3. – С. 190-199. ; [Электронный ресурс]. – URL: <http://grebennikon.ru/article-yt1q.html>

35. Молчанов В.С. Совершенствование инструментов мотивации персонала в организации // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке // Сборник материалов IX-й междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Е.М. Мосолова. - Липецк, 2015. – С.33-38. ; [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumentov-motivatsii-personala-v-organizatsii>

36. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.

37. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики : Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. - Воронеж, 2015. – С. 92-95.

38. Пономарева И.К., Акифьев И.В., Быстрова В.Д. «Бизнес-планирование на предприятии»//Научное обозрение -2014. -№ 9-2. С. 663 -665

39. Ребров А. В. Факторы формирования мотивации работников российских организаций/Социологические исследования, № 3, 2013 г., с. 38-49

40. Ричи Ш., Марти П. Управление мотивацией. Учеб. Пособие для вузов. - М.:ЮНИТА -ДАНА, 2014. -280 с.

41. Рудась И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда // Актуальные проблемы инновационного развития экономики : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов / Белгородский ун-т кооперации, экономики и права. - Белгород, 2014. – С.250-252.

42. Рыбкина М.В., Короткова М.В., Никитина С. О., Черных А.В. Управление персоналом как основное средство реализации кадровой политики//RJOAS: RussianJournalofAgriculturalandSocio-EconomicSciences<https://rjoas.com/issue-2016-11/>

43. Секачева Т.В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления // Вестн. АКСОП. - 2012. - № 3. - С. 219-224.

44. Система мотивации в менеджменте : БИГ-Петербург/online. URL: [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system\\_motiv\\_in\\_menegm.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/system_motiv_in_menegm.shtml)

45. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. --12.Свердловская ОУНБ

46. Сухова О.В. Принципы построения эффективной системы стимулирования // Дискуссия. - 2013. - № 6. – С. 55-60

47. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник/А.В. Тебекин. -М: КНОРУС, 2012. -624 с.

48. Турчинов, В.И. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / В.И. Турчинов. СПб.: Наука, 2012. 524 с.

49. Федосеева, В.Н. Моделирование гибкой системы материального стимулирования / В.Н. Федосеева // Человек и труд. 2013. № 4. С. 83–84.

50. Швецова Е.А. Совершенствование системы мотивации персонала // Знания, творчество и интеллект как основа управления персоналом в современной организации : материалы четвертой межвуз. студенческой науч.-практ. конф. / под общ. ред. А.С. Шуруповой. – Липецк, 2014. – С. 273-277.

51. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405 с.