

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель которой существует на каждом предприятии. Эффективное управление невозможно без понимания того, что движет человеком и побуждает его к деятельности, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие. Для того чтобы предприятие могло выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы, руководитель должен опираться на действенную систему мотивации каждого работника. Если эта система разработана правильно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо предприятия.

Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одна организация не в состоянии создать хорошо работающие системы маркетинга, продаж, финансов, бухгалтерского учета. Знания и навыки сотрудников становятся главным источником процветания любой компании. В этих условиях поиск новых, более совершенных моделей управления людьми на предприятиях и в организациях предполагает достижение высокой эффективности результатов деятельности организации и деятельности по управлению персоналом, создание условий для раскрытия творческих способностей и карьерного роста каждого сотрудника.

Объектом исследования в работе является персонал ООО «Компьютер Сервис».

Предметом исследования выступает мотивационный механизм в системе управления персоналом ООО «Компьютер Сервис».

Целью работы является исследование мотивационного механизма в ООО «Компьютер Сервис».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала организации;

2) проанализировать действующий в ООО «Компьютер Сервис» мотивационный механизм;

3) разработать рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма в ООО «Компьютер Сервис».

Теоретической и методологической основой работы послужили труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Г.Л. Багиева, Н.В. Виноградовой, М.В. Герш, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, О.Г. Кирилловой, А.П. Клочкова, А.М. Колот, А.Г. Шмакова и др., а также первичная документация ООО «Компьютер Сервис».

В работе были применены следующие **методы**: аналитический, графический, методы анализа и синтеза, метод системного подхода, опроса.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Практическая значимость работы определяется тем, что материал рекомендательной части может быть применен в управлении ООО «Компьютер Сервис» в целях улучшения мотивационного механизма персонала.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность и функции мотивации трудовой деятельности персонала

Одним из факторов, влияющих на повышение результативности хозяйственной деятельности современных предприятий, а также повышения их конкурентоспособности на рынке является эффективное управление трудовыми ресурсами, где особое место занимает мотивация работников.

При определении понятия «мотивация» следует обратиться к его исходному слову «мотив», которое в переводе с французского означает «внутреннее побуждение человека». Внутреннее побуждение или мотив человека формируются, опираясь на возникшие у него потребности[1]. Другими словами, мотив - это некий импульс, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, не противоречащей

внутренним установкам человека.

Если рассматривать мотивацию как некую составляющую человеческой деятельности, то под мотивацией принято понимать силы, существующие внутри или вне человека, которые побуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий. Человек выполняет определенную работу, потому что знает, что его труд будет вознагражден. Задача руководителя состоит в том, чтобы мотивировать своих исполнителей, побуждать их к определенным действиям, заинтересовывать, направить мотивацию человека на достижение производственных целей[2].

По мнению И. М. Варданян, мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации[3].

Как считает М. В. Герш, мотивация - это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью[4]. Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «мотивация»

Автор	Определение
Н. Багиев [5]	Процесс интенсификации мотивов индивида или их группы с целью активизации их действий по принятию решения об удовлетворении какой-то потребности
Н.В. Булкина [6]	Система мер, направленная на повышение производительности труда, улучшение его качества и профессиональный рост
Т.Н Лобанова [7]	Процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации

Е. Мюллер
[\[8\]](#) Внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения

Анализируя приведенные определения, становится ясным, что мотивация - это внутренние желания и цели человека, побуждающие его действовать в определенном направлении, чтобы достичь поставленной цели. Мотивация - это система инструментов, побуждающих сотрудников достигать поставленных перед ними целей.

Рассмотрим, на основе, каких элементов должна строиться система мотивации труда на предприятии.

Одним из элементов эффективности, функционирования системы мотивации персонала на предприятии, является вовлеченность сотрудников в достижение целей. Когда работник понимает, что его материальное вознаграждение напрямую зависит от конечного результата, то выполнение плана или достижение какой-то конкретной цели предприятием станет его непосредственной задачей[\[9\]](#).

Следующим элементом, который оказывает влияние на эффективность процесса мотивации, является анализ потребностей персонала. Человеческие потребности - это чувство необходимости удовлетворения основных потребностей (ощущение нехватки чего-либо). Потребности - это осознанное отсутствие (нехватка) чего-либо. Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Итак, потребность - это осознанное человеком отсутствие каких-либо конкретных предметов, условий или действий, необходимых для его существования[\[10\]](#).

Большинство исследователей при классификации потребностей выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные потребности по своей природе физиологические и, как правило, врожденные, они заложены в человеке генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и жизненного опыта [\[11\]](#). Удовлетворение первичных потребностей сопровождается формированием у человека потребностей более высокого порядка.

Осознанная или актуализированная потребность, вызывающая побуждение к действию, выступает в роли мотива. По сути, потребности - это глубинные силы, пробуждающие энергию человека и формирующие его мотивацию. Исходя из этого,

мотивация - это процесс формирования трудового поведения человека, определяемого его потребностями, ценностными установками и способностями и направленного на достижение таких результатов, которые позволят удовлетворить возникшие потребности[12].

Таким образом, в основе процесса мотивации лежит потребность человека. В то же время мотивированность работника к трудовой деятельности будет зависеть не только от его потребности, лежащей в основе мотивации, но и от предлагаемых работодателем форм стимулирования[13]. В процессе трудовой деятельности мотивация дает возможность решить следующие задачи: удовлетворить потребности работников в определенных благах посредством труда, оценить результаты их деятельности, а также установить степень удовлетворенности вознаграждением работника за проделанную работу.

Система мотивации, как считает А. Б. Лукьяненко, выполняет следующие управленческие функции:

а) планирование мотивации (выявление потребностей, установление взаимосвязи между потребностями и стимулами);

б) осуществление мотивации (создание соответствующих условий для удовлетворения потребностей работников, вознаграждение их по результатам работы);

в) управление мотивационным процессом (контроль мотивации, корректировка стимулов мотивации)[14].

Мотивация должна учитывать и ряд факторов (побудительных сил), которые определяют поведение человека к выполнению определенного действия для достижения своей цели. К мотивирующим факторам следует отнести значимость и сложность выполненной работы, вознаграждение по результатам труда, стремление работника сделать карьеру. Данные факторы активно воздействуют на человека в том случае, если организация создает все условия для проявления и реализации способностей работников[15].

Процесс внутренней мотивации работников организации разворачивается в следующей последовательности: 1) возникновение и осознание потребности работниками организации; 2) формирование устремленности, готовности работника к выполнению какого-либо действия в целях удовлетворения возникшей потребности; 3) выбор (формирование) трудового поведения исходя из того, в

какой мере предлагаемые работодателем формы вознаграждения соответствуют потребностям работника; 4) осуществление работником трудовых действий; 5) получение работником вознаграждения за осуществленные действия; 6) использование работником вознаграждения для удовлетворения своих потребностей[16].

Как видим, процесс мотивации включает в себя и стимулы в виде различных форм вознаграждения, предложенных работодателем. И в зависимости от того, какие стимулы предлагает работодатель и в какой степени они соответствуют потребностям работника, будет определяться трудовое поведение персонала[17].

Таким образом, на сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом.

1.2. Методы управления мотивацией персонала

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

По мнению В.А. Шаховой, методы мотивации аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами: административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов[18]. Общая схема методов мотивации представлена на рисунке 1.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности [19].

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления[20].

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации [\[21\]](#).

Методы
управления
мотивацией
персонала

Организационно-
административные

Применение
положений
трудоого кодекса

Издание
приказов, распоря-
жений, инструктив-
но-нормативных
документов

Аттестация
работников

Наблюдение за
соблюдением
правил
внутреннего
распорядка

Составление
должностной
инструкции

Экономические

Премирование

Участие в прибыли

Бонусы

Комиссии с продаж

Дополнительные
льготы

Надбавки

Социально-
психологические

Моральное
стимулирование

Участие в
управлении

Отношение
руководства

Формальное и
неформальное
общение

Профессиональный
рост и карьера

Социальное
развитие коллектива

Рисунок 1 - Методы управления мотивацией персонала[\[22\]](#)

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную (рисунок 2).

По определению А. Н. Тихомирова, материальная мотивация - это стремление к достатку, более высокому уровню жизни. Она зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации[\[23\]](#).

Классификация видов мотивационного воздействия

Материальное воздействие

Статусное воздействие

Трудовое воздействие

Рисунок 2 - Классификация видов мотивационного воздействия[\[24\]](#)

Под материальной мотивацией следует понимать стремление к достатку, определенному уровню благосостояния, материальному стандарту жизни. Стремление человека к улучшению своего благосостояния предопределяет необходимость увеличения трудового вноса, а, следовательно, и увеличение количества, качества и результативности труда.

Ведущая роль в материальной мотивации трудовой деятельности принадлежит заработной плате как основной форме дохода наемных работников.

Уровень материальной мотивации в значительной мере зависит от наличия прямой связи между трудовым взносом и вознаграждением за труд. Эта связь достигается надлежащей организацией заработной платы, которая на практике выступает как организационно-экономический механизм оценки трудового вноса наемных работников, и формированием параметров заработной платы, в соответствии с этой оценкой, стоимостью услуг рабочей силы и состоянием рынка труда[\[25\]](#).

Материальное стимулирование — одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Важнейшим направлением материального стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет собой

одну из важнейших составных частей заработной платы[26].

Доплаты и надбавки - это самостоятельный элемент заработной платы с точки зрения ее структуры. Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Надбавка к заработной плате - денежные выплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства, и длительному выполнению трудовых обязанностей. Компенсации - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам расходов, связанных с выполнением ими трудовых или других предусмотренных законом обязанностей [27].

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой стороны - с самовыражением, самореализацией работника[28].

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом[29].

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирующую.

Нормативная мотивация - это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения[30].

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований[31].

Стимулирующая мотивация - это воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации в данной группе являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на членов коллектива, третий вид - косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы самостоятельно. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения.

К основным видам положительной мотивации относятся: материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий; повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе; поручение особо важной работы. Отрицательная мотивация - это, прежде всего: материальные взыскания (штрафные санкции); снижение социального статуса в коллективе; психологическая изоляция работника; создание атмосферы нетерпимости; понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны им.

Е. М. Шомов считает, что у материальной, и у нематериальной мотивации есть свои достоинства и недостатки[32]. Достоинства материальной мотивации - осязаемое вознаграждение, всеми приемлемое, принятое в обществе. Недостатки материальной мотивации - если это единственный стимул, который удерживает сотрудника на работе, его легко переманить, предложив большую сумму[33].

Достоинства нематериального способа мотивации - не требует значительных денежных затрат, при умелом и «точечном» попадании дает длительный и ощутимый эффект. Недостатки нематериального способа мотивации - в случае, если у сотрудника превалирует нематериальная мотивация, при потере интереса к ней он также легко покинет компанию. Для их применения необходимо тонкое знание темы.

Выводы.

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации.

Создание системы мотивации труда в коммерческой организации является сложной комплексной задачей, предполагающей решение ряда экономических, социальных, психологических, организационных задач. При этом используемая система мотивации должна иметь как прямой коммуникационный поток, позволяющий передавать воздействие на трудовой коллектив, так и каналы обратной связи, позволяющие отслеживать эффективность различных методов стимулирования и конкретных мер.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМПЬЮТЕР СЕРВИС»

2.1. Общая характеристика организации «Компьютер Сервис»

и ее кадрового состава

Компания «Компьютер Сервис» — коммерческая организация г.о. Тольятти, занимающаяся обслуживанием, настройкой и ремонтом компьютеров и ноутбуков. В число услуг «Компьютер Сервис» входит: ремонт компьютеров; ремонт ноутбуков; ремонт мониторов; ремонт оргтехники (принтеров, МФУ, сканеров, копиров); установка Windows и программ; удаление вирусов и установка антивирусных программ; восстановление данных; абонентское обслуживание (it

аутсорсинг); настройка серверов; заправка картриджей; установка Интернета; установка беспроводного Интернета; настройка локальной сети.

Рассмотрим показатели укомплектованности предприятия кадрами. Данные приведены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели движения персонала «Компьютер Сервис» в 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	Динамика	Темпы роста
Принято на предприятие	35	30	-5	86%
Выбыло с предприятия	21	25	+4	119%
В том числе:				
на учебу	1		-1	0%
в Вооруженные Силы	1		-1	0%
на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1		-1	0%
по собственному желанию	18	25	+7	139%
Среднесписочная численность работающих	75	80	+5	107%
Коэффициенты оборота:				
по приему	0,47	0,38	-0,09	80%

по выбытию	0,28	0,31	+0,03	112%
Коэффициент текучести	0,24	0,31	+0,07	130%

Для управления и оптимизации работы с персоналом организации сформирован отдел кадров. В него входят 3 специалиста – менеджеры по персоналу.

Деятельность по управлению персоналом заключается в основном в обеспечении управления необходимым количеством персонала, а также подбор специалистов, отвечающего требованиям управления

До 2015 г. в структуре организации было 2 человека – менеджеры по персоналу, которые занимались в основном оформлением документов, но с 2015 г. после того, как был создан отдел, ситуация изменилась, на отдел кадров возложили большие задачи – поиск, отбор персонала, адаптация и аттестация, проведение обучающих тренингов и развитие персонала. Эти функции разделены между тремя специалистами, а начальник отдела координирует их деятельность, прогнозирует и планирует кадровую политику организации вместе с руководящим составом, возглавляет аттестационную комиссию. Структура и функции службы управления персоналом показана на рисунке 3.

Зам. директора

Начальник отдела кадров

Разработка положений по персоналу, формирование кадровой политики, утверждение должностных инструкций, контроль деятельности кадровой службы

Специалист по кадровой документации

Оформление работников в соответствии с трудовым законодательством, учет рабочего времени, оплаты труда

Менеджер по персоналу

Проведение собеседований, отбор, прием, найм, адаптация, решение орг. вопросов, обучение.

Рисунок 3 - Структура и функции службы управления персоналом

Все сотрудники службы по управлению персоналом имеют высшее образование. Начальник отдела кадров имеет профильное образование и неоднократно проходил курсы повышения квалификации. Работу по управлению персоналом стараются строить на основе научного современного подхода к управлению персоналом, но зачастую вся деятельность сводится к правильному оформлению кадровой документации, а текучесть кадров говорит о том, что работа с персоналом поставлена не на самом высоком уровне.

2.2. Анализ мотивации персонала в компании «Компьютер-Сервис»

В настоящее время на «Компьютер Сервис» действует следующий порядок, связанный с экономическими аспектами мотивации персонала компании.

Форма оплаты труда представляет собой двухуровневую систему, состоящую из постоянной (должностной оклад у служащих и тарифная ставка у рабочих) и переменной части, которая выплачивается по результатам работы за месяц и квартал. Также на «Компьютер Сервис» могут быть дополнительные выплаты: доплаты за увеличение объёма работ, совмещение профессий, надбавки за высокую квалификацию, доплаты за тяжелые условия труда, за работу в ночное время, праздничные и выходные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск. В качестве бонусов применяются разовые выплаты, связанные со стажем работы на предприятии, очередным отпуском, либо значимым событиям в личной жизни работников.

«Компьютер Сервис» осуществляет выплаты по временной нетрудоспособности работников в соответствии с ТК РФ.

На предприятии действуют оздоровительные программы: предоставление путёвок в дома отдыха и санатории сотрудникам и членам их семей через органы социального страхования или с частичной оплатой через «Компьютер Сервис».

Также на «Компьютер Сервис» действует программа внутрифирменного обучения сотрудников, направления их на выставки и семинары, российские и международные.

Осуществляется покупка спецодежды для сотрудников компании рабочих специальностей.

Процедура мотивации менеджеров показана на рисунке 4.



Рисунок 4 - Процедура мотивации менеджеров

Основным мотивирующим фактором на предприятии является оплата труда.

Таблица 3

Анализ динамики фонда оплаты труда «Компьютер Сервис»

№ п/п	Показатели	2013	2014	Отклонение 2014 от 2013	2015	Отклонение 2015 от 2014
1	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	95478,7	128449,6	32970,8	143740,8	15291,2

в том числе:

2	Постоянная часть, тыс. руб.	62388,9	91646,5	29257,6	108592,0	16945,5
3	Переменная часть, тыс. руб.	33089,8	36803,1	3713,3	35148,8	-1654,3

Анализ данных, приведённых в табл. 3 показывает, что фонд оплаты труда «Компьютер Сервис» за аналитический период устойчиво возрастал. В абсолютных величинах он увеличился с 2013 по 2015 г. более чем в 1,5 раза. Вместе с тем, темпы роста фонда оплаты труда в аналитическом периоде значительно опережали темпы роста чистой прибыли и роста выручки от реализации продукции предприятия, что сложно назвать положительной тенденцией. Анализ динамики изменения долей постоянной и переменной части в фонде оплаты труда «Компьютер Сервис» за последние три года выявил интересный факт: заработная плата работников предприятия значительно увеличилась в абсолютных величинах, но, в то же время, переменная часть фонда оплаты труда (которая непосредственно зависит от усилий работников), в 2015 г. занимала меньшую долю, чем в 2014 г., а в 2014 г., в свою очередь, переменная часть фонда оплаты труда работников была существенно ниже, чем в 2013 г. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что на «Компьютер Сервис» мотивирующая функция заработной платы значительно снижена из-за просчётов в её структурировании.

Кроме того, в ходе интервьюирования выяснилось, что разрыв в доходах менеджеров и квалифицированных рабочих весьма высок. Проанализировать правдивость этого утверждения не удалось, так как данные об индивидуальной заработной плате работников, равно как и о заработной плате отдельных групп работников, считаются на предприятии закрытой финансовой информацией. Менеджер, который участвовал в опросе, подтвердил масштабность этого разрыва, но отказался назвать хотя бы его порядок. Безусловно, что такая «несправедливая», на их взгляд, оплата труда сильнейшим образом демотивирует работников, особенно их высококвалифицированную часть.

Рассматривая психологические аспекты системы мотивации, действующей на «Компьютер Сервис», следует принять во внимание, что строить эффективную систему нематериальных стимулов можно, только если работники зарабатывают свой необходимый минимум. Вместе с тем, достигая среднего по отрасли дохода,

если при этом не удовлетворяются психологические факторы, сотрудник так или иначе будет прикладывать усилия для удовлетворения своих личных потребностей посредством поиска места работы, которое может удовлетворить эти желания, или неудовлетворенность будет компенсирована материально, то есть повышением дохода. Но таким образом можно получить лишь временное, краткосрочное решение проблемы, так как ресурсы фонда заработной платы всё же ограничены, а неудовлетворенность сотрудника всё так же остаётся.

Акцент в проведённом исследовании был сделан на анализе групповых тенденций, как наиболее весомого фактора, влияющего, в конечном итоге, на эффективность работы компании. Для анализа системы мотивации персонала в данной работе использовался метод анкетирования персонала. Даная анкета призвана в первую очередь выявить степень удовлетворенности трудом, а также определить факторы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на характер мотивации персонала.

Первый вопрос анкеты предназначен для выявления того, знаком ли персонал предприятия с целями и планами развития «Компьютер Сервис», как долгосрочными, так и краткосрочными. Большая часть сотрудников либо не знает о плане развития предприятия, либо считает что его нет. Это говорит о том, что на предприятии нет практики ознакомления персонала со стратегическими целями. Отсутствие грамотного информационного оповещения персонала может приводить к отрицательным последствиям, например к сопротивлению персонала при проведении организационных изменений, или отсутствию заинтересованности персонала в реализации целей компании.

Большинство сотрудников – 76,2% – полагают, что руководство предприятия только частично и эпизодически знакомит персонал с целями, которых предприятие стремится достичь. Это подтверждает результаты анализа ответов на первый вопрос о недостаточно эффективной информационной политике и системе оповещения персонала.

Тот факт, что 18,1% персонала не имеют представление о целях компании может отрицательно влиять на эффективность работы предприятия, так как отсутствие информации о целях мешает сотрудникам выстраивать свою работу таким образом, чтобы способствовать достижению целей, а также вносить свои предложения по совершенствованию работы предприятия.

Ответы на четвертый вопрос показывают, насколько внимательно относится руководство предприятия к проблемам персонала. Подавляющее большинство сотрудников – 99% – считают, что руководство компании должно больше внимания уделять проблемам персонала. Это значит, что в настоящее время внимание руководства к проблемам персонала недостаточное. Между тем проявление интереса и помощь в разрешении проблем персонала – это один из важнейших элементов системы мотивации персонала. С одной стороны, персонал считает, что руководство компании заботится о них, с другой, по их мнению, эта забота является недостаточной. Отсюда вытекает необходимость для руководства «Компьютер Сервис» проводить исследования и изучать, какие проблемы в настоящее время волнуют персонал и мешают эффективному выполнению трудовых обязанностей.

Больше половины сотрудников считают интенсивность труда в «Компьютер Сервис» слишком высокой, от чего они очень устают. Так ответили 55,4% опрошенных сотрудников. Такой ответ характерен для рабочих, преимущественно для тех, кто сравнительно недавно работает на предприятии. Чуть меньше половины не считают интенсивность труда большой. Так ответило большинство специалистов, а также опытные рабочие предприятия.

Оценка социально-психологического климата «Компьютер Сервис» представлена ответами на десятый вопрос.

Большая часть сотрудников отметили, что среди персонала предприятия нет скандалов и дразг, уровень сплетен достаточно низкий. Это хороший показатель социально-психологического климата.

Только 17,9% отметили, что в «Компьютер Сервис» тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег. Поскольку подавляющее большинство не согласилось с данным утверждением, можно считать, что придирки коллег отметили люди с высоким уровнем конфликтности.

Большинство сотрудников достаточно комфортно чувствуют в коллективе «Компьютер Сервис». Это говорит о дружеских отношениях между сотрудниками различных подразделений предприятия. Это также является хорошим показателем социально-психологического климата.

Несмотря на положительную оценку уровня комфортности и психологической обстановки, большая часть персонала оценило отношение сотрудников друг к другу как безразличное. Это говорит о том, что сотрудники стараются поддерживать дружеские отношения в рамках выполняемых обязанностей, но не

склонны дружить с коллегами вне работы, и что в «Компьютер Сервис» не развита практика поддержки сотрудниками друг друга.

Общая оценка социально-психологического климата представлена на рисунке 5.

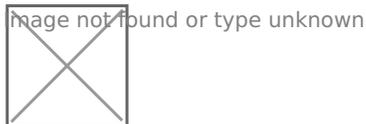


Рисунок 5 - Общая оценка социально-психологического климата в «Компьютер Сервис»

Как видно из рисунка, большая часть персонала «Компьютер Сервис» оценивает социально-психологический климат как хороший, который положительно влияет на их работу. Однако наличие тех, кто считает социально-психологический климат предприятия плохим, вызывающим проблемы, снижает эффективность работы данных сотрудников, и говорит о том, что их мотивация осуществляется недостаточно эффективно.

На рисунке 6 представлена оценка того, что заставляет сотрудников «Компьютер Сервис» работать на данном предприятии.

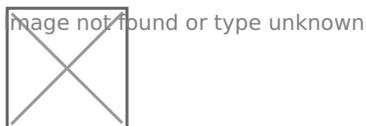


Рисунок 6 - Факторы, из-за которых сотрудники работают в «Компьютер Сервис»

Как видно из рисунка 6, сотрудники склонны были отмечать важность приведенных факторов для их работы. Самым популярным фактом работы является заработная плата. Наименее значимым фактором оказалась возможность карьеры – только 59,2% связывают свою карьеру с «Компьютер Сервис», остальные сотрудники считают, что им не построить карьеру в данной организации.

Двенадцатый вопрос анкеты является открытым. Сотрудникам предлагалось отметить, что должно сделать руководство компании для того, чтобы сотрудник остался в ней работать. Основные пожелания сотрудников оказались следующими: своевременная выплата заработной платы; обеспечение стабильности работы производства; равномерное распределение объема труда; улучшение рабочих мест; учет мнения коллег. Основные пожелания, как можно увидеть, касаются

совершенствования условий труда, в основном рабочих, а также совершенствования системы оплаты труда.

Ответы на тринадцатый вопрос призваны выявить основные мотивационные факторы в трудовой деятельности персонала «Компьютер Сервис» (рисунок 7).

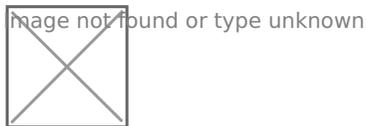


Рисунок 7 - Оценка важности свободы деятельности и ответственности

Для подавляющего большинства сотрудников «Компьютер Сервис» важна свобода в деятельности и ответственности. Эти сотрудники считают, что излишний контроль и ограничения работы отрицательно сказываются на эффективности их работы.

Таким образом, в ходе проведенного исследования были выявлены доминирующие факторы в мотивации персонала «Компьютер Сервис». Также проведенное исследование позволило определить те проблемы, которые в настоящее время существуют в мотивационной системе «Компьютер Сервис».

Наиболее значимые психологические элементы мотивации и демотивации персонала в «Компьютер Сервис» были выявлены в ходе интервью, а частота их упоминания опрашиваемыми позволило ранжировать их по степени значимости. Для большей наглядности результаты исследования представлены на рисунке 8.

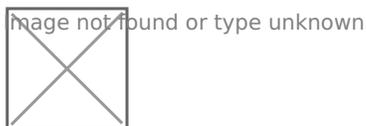


Рисунок 8 - Значимые психологические элементы мотивации и демотивации персонала на «Компьютер Сервис»

В результате анализа приведённых на рис. 8 данных, полученных в ходе интервьюирования, можно сделать вывод, что доминирующую роль в системе мотивации среди нематериальных мотивов играет желание спокойно (без излишнего со стороны руководства контроля) работать, уважение со стороны товарищей и удовлетворённость от хорошо выполненной работы.

Основным фактором демотивации персонала в «Компьютер Сервис» является отсутствие признания и несправедливая критика со стороны руководства. Это в

значительной степени подрывает одну из таких важных мотивационных составляющих, как «доверие к администрации». А ведь именно этот компонент мотивационной системы – жизненно необходимое условие для эффективной работы любой организации и проведения любых преобразований в ней.

2.3. Рекомендации по совершенствованию мотивации труда на предприятии

Проведённое исследование системы мотивации «Компьютер Сервис» показало, что система построена скорее на «интуитивном понимании» менеджерами предприятия основных движущих мотивов и стимулов его работников, нежели на чёткой и непротиворечивой концепции. И пока предприятие демонстрирует положительную динамику в своём развитии, то вскоре такая картина вполне может смениться на прямо противоположную, так как негативные внутренние тенденции, вызванные игнорированием системы мотивации как важнейшего элемента повышения эффективности бизнеса, набирают силу.

Очевидно, что основной проблемой, в настоящее время стоящей перед «Компьютер Сервис», касающейся оплаты труда, является отсутствие прямой связи уровня оплаты труда и вложенных работниками усилий. Поэтому совершенствование системы оплаты труда заключается в том, чтобы повысить связь между уровнем заработной платы и индивидуальными усилиями специалистов и руководителей при решении определенных задач.

В связи с этим можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию оплаты труда.

Большинство специалистов работают в отделах. Это значит, что в процессе своей работы они решают задачи, которые стоят перед отделом в целом. В начале каждого месяца руководитель подразделения определяет план работ на предстоящий месяц. Этот план включает в себя достижение определенных результатов. Каждый работник отдела получает индивидуальное задание с учетом сферы своей работы. В течение месяца руководитель оценивает труд своих подчиненных и их индивидуальный вклад в достижение целей, стоящих перед отделом. В конце месяца руководитель, согласуясь с собственными наблюдениями, выставляет каждому из подчиненных ему работников определенный коэффициент, отражающий его личный вклад в общую работу – коэффициент трудового участия.

При этом общий результат работы отдела принимается равным 1, а индивидуальные вклады сотрудников отдела в сумме должны составить эту единицу.

В дополнение к должностным окладам, на каждый отдел должна выделяться ежемесячная сумма, которой работники будут поощряться за свою работу. Руководители подразделений будут распределять эту сумму между сотрудниками отдела в соответствии с личными коэффициентами трудового участия.

Такая система оценки труда специалистов, во-первых, позволит им реально оценить свой вклад в достижение общих результатов, во-вторых, повысит ответственность работников за их работу, так как теперь часть оплаты их труда будет непосредственно связана с затрачиваемыми усилиями, и в-третьих, сделает оценку труда специалистов более справедливой. Недостатком такой системы, однако, является возможное необъективное отношение руководителя к работникам вследствие личной привязанности или антипатии к кому-либо из подчиненных. Это может исказить результаты оценки, так как руководитель является единственным, кто оценивает степень индивидуального вклада.

Для устранения этого недостатка можно попытаться разработать систему, при которой сотрудники также оценивают свою работу и работу своих коллег вместе с руководителем.

Работа руководителей должна оцениваться в зависимости от того, насколько руководителю удалось достичь поставленных перед ним или перед его отделом целей за определенный период.

Для этого при разработке плана работы предприятия должны разрабатываться показатели, количественные и качественные, которых должен достичь тот или иной линейный или функциональный руководитель или подчиненное ему подразделение.

В зависимости от того, насколько фактические показатели соответствуют плановым, должностной оклад руководителя дифференцируется в процентном отношении по сравнению с процентом выполнения плана. Если плановые показатели работы достигнуты на 100%, то руководитель получает оклад в полном объеме. За превышение показателей или за достижение высоких результатов работы руководителям начисляется премия, размер которой пропорционален результатам работы руководителя – за превышение плановых показателей на 3% – премия в размере 3% от оклада.

Такая система позволит повысить ответственность руководителей за деятельность подчиненных им сотрудников, отделов и подразделений. Ведь руководители за это и получают заработную плату, чтобы координировать своих подчиненных и организовывать их работу наилучшим образом.

Недостатком такой системы оценки является то, что в работу отдела или отдельных исполнителей могут вмешаться внешние факторы, которые не зависят от деятельности руководителя, и на которые он не может влиять.

Выводы.

Компания «Компьютер Сервис» — коммерческая организация г.о. Тольятти, занимающаяся обслуживанием, настройкой и ремонтом компьютеров и ноутбуков.

Общая численность персонала составляет 80 чел. На предприятии имеет высокая текучесть кадров, которая по данным 2015 г. составила 31 %.

Проведенный анализ мотивации персонала выявил следующие проблемы:

- 1) заработная плата работников предприятия значительно увеличилась в абсолютных величинах, но, в то же время, переменная часть фонда оплаты труда (которая непосредственно зависит от усилий работников), в 2015 г. занимала меньшую долю, чем в 2014 г. Мотивирующая функция заработной платы значительно снижена из-за просчётов в её структурировании;
- 2) разрыв в доходах менеджеров и квалифицированных рабочих весьма высок. Безусловно, что такая «несправедливая» оплата труда сильнее всего образом демотивирует работников, особенно их высококвалифицированную часть;
- 3) большинство сотрудников – 76,2% – полагают, что руководство предприятия только частично и эпизодически знакомит персонал с целями, которых предприятие стремится достичь. Тот факт, что персонал не имеет представление о целях компании может отрицательно влиять на эффективность работы предприятия, так как отсутствие информации о целях мешает сотрудникам выстраивать свою работу таким образом, чтобы способствовать достижению целей, а также вносить свои предложения по совершенствованию работы предприятия;
- 4) больше половины сотрудников считают интенсивность труда в «Компьютер Сервис» слишком высокой, от чего они очень устают;

5) основным фактором демотивации персонала в «Компьютер Сервис» является отсутствие признания и несправедливая критика со стороны руководства. Это в значительной степени подрывает одну из таких важных мотивационных составляющих, как «доверие к администрации». А ведь именно этот компонент мотивационной системы – жизненно необходимое условие для эффективной работы любой организации и проведения любых преобразований в ней.

В целях совершенствования мотивации на предприятии рекомендовано использовать в оплате труда коэффициент трудового участия на основе проводимой оценки. Такая система оценки труда специалистов, во-первых, позволит им реально оценить свой вклад в достижение общих результатов, во-вторых, повысит ответственность работников за их работу, так как теперь часть оплаты их труда будет непосредственно связана с затрачиваемыми усилиями, и в-третьих, сделает оценку труда специалистов более справедливой.

При этом сотрудники также оценивают свою работу и работу своих коллег вместе с руководителем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации.

Создание системы мотивации труда в коммерческой организации является сложной комплексной задачей, предполагающей решение ряда экономических, социальных, психологических, организационных задач. При этом используемая система мотивации должна иметь как прямой коммуникационный поток, позволяющий передавать воздействие на трудовой коллектив, так и каналы обратной связи, позволяющие отслеживать эффективность различных методов стимулирования и конкретных мер.

Компания «Компьютер Сервис» — коммерческая организация г.о. Тольятти, занимающаяся обслуживанием, настройкой и ремонтом компьютеров и ноутбуков.

Общая численность персонала составляет 80 чел. На предприятии имеет высокая текучесть кадров, которая по данным 2015 г. составила 31 %.

Проведенный анализ мотивации персонала выявил следующие проблемы:

- 1) заработная плата работников предприятия значительно увеличилась в абсолютных величинах, но, в то же время, переменная часть фонда оплаты труда (которая непосредственно зависит от усилий работников), в 2015 г. занимала меньшую долю, чем в 2014 г. Мотивирующая функция заработной платы значительно снижена из-за просчётов в её структурировании;
- 2) разрыв в доходах менеджеров и квалифицированных рабочих весьма высок. Безусловно, что такая «несправедливая» оплата труда сильнее всего образом демотивирует работников, особенно их высококвалифицированную часть;
- 3) большинство сотрудников – 76,2% – полагают, что руководство предприятия только частично и эпизодически знакомит персонал с целями, которых предприятие стремится достичь. Тот факт, что персонал не имеет представления о целях компании может отрицательно влиять на эффективность работы предприятия, так как отсутствие информации о целях мешает сотрудникам выстраивать свою работу таким образом, чтобы способствовать достижению целей, а также вносить свои предложения по совершенствованию работы предприятия;
- 4) больше половины сотрудников считают интенсивность труда в «Компьютер Сервис» слишком высокой, от чего они очень устают;
- 5) основным фактором демотивации персонала в «Компьютер Сервис» является отсутствие признания и несправедливая критика со стороны руководства. Это в значительной степени подрывает одну из таких важных мотивационных составляющих, как «доверие к администрации». А ведь именно этот компонент мотивационной системы – жизненно необходимое условие для эффективной работы любой организации и проведения любых преобразований в ней.

В целях совершенствования мотивации на предприятии рекомендовано использовать в оплате труда коэффициент трудового участия на основе проводимой оценки. Такая система оценки труда специалистов, во-первых, позволит им реально оценить свой вклад в достижение общих результатов, во-вторых, повысит ответственность работников за их работу, так как теперь часть оплаты их труда будет непосредственно связана с затрачиваемыми усилиями, и в-третьих, сделает оценку труда специалистов более справедливой.

При этом сотрудники также оценивают свою работу и работу своих коллег вместе с руководителем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиев, Г.Л. Мотивация коммерческих коммуникаций в системе маркетинга / Г.Л. Багиев, Н.И.Красикова. – 2012. – 280 с.
2. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. - 2015. - № 8. - С. 31 - 66.
3. Булкина, Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2015. - № 7. - С. 151-154.
4. Варданян И. Система мотивации персонала и ее совершенствование // Кадровик.ру. - 2014. - № 12. - С. 76 - 82.
5. Герш, М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48 - 52.
6. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38.
7. Коноплёва, Г.И. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 7. - С. 76-79.
8. Лобанова, Т.Н. Рыночные механизмы мотивации персонала / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. - 2012. - № 5. - С. 100 - 112.
9. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23.
10. Махарт, Н.С. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н.С. Махарат // Управление персоналом - 2015. - №24. – 138 с.
11. Мюллер, Е., Беляев, Е., Гагаринский, А. Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 2. - С. 124 - 128.
12. Тихомиров А.Н. Механизм мотивации в повышении эффективности использования трудовых ресурсов / А.Н Тихомиров // Экономика железных дорог. - 2014. - № 11. - С. 78.

13. Шахова, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. / В.А. Шахова, С.А. Шапиро - М.: ООО «Вершина». 2013. – С. 77.

14. Шомов, Е.М., Читов В.А. Организация и виды материального стимулирования работников // Главбух, 2013. – №11. – 112 с.

Приложение 1

Организационная структура «Компьютер Сервис»

Директор управления

Финансовый директор

Зам. директора

Производственный отдел

Контактный центр

Отдел сбыта

Отдел андеррайтинга

Отдел урегулирования убытков

Финансовая служба

IT-служба

Отдел кадров

Приложение 2

Штатное расписание «Компьютер Сервис»

*Наименование подразделений и
должностей*

*Кол-во человек
фактическое*

*Кол-во человек
плановое*

Администрация

Директор управления

Зам. директора	1	1
----------------	---	---

Финансовый директор	1	1
---------------------	---	---

	3	3
--	---	---

Контактны центр

Начальник отдела	1	1
------------------	---	---

Специалист по связи с общественностью	1	1
------------------------------------------	---	---

Менеджер	4	6
----------	---	---

Офис-менеджер	1	1
---------------	---	---

Итого	7	9
-------	---	---

Отдел урегулирования убытков

Начальник отдела	1	1
------------------	---	---

Менеджер по урегулированию убытков	1	4
---------------------------------------	---	---

Экономист	1	2
-----------	---	---

Юрист	2	2
Итого	5	9

Отдел андеррайтинга

Начальник отдела	1	1
Менеджер	3	3
Специалист по оценке	2	4
Итого	6	8

Финансовая служба

Гл. бухгалтер	1	1
Бухгалтер	4	4
Бухгалтер-кассир	2	2
Экономист	1	2
Юрист	1	1
Итого	9	10

Отдел кадров

Начальник ОК	1	1
Специалист	1	1
Менеджер по управлению персоналом	1	1
	3	3
<i>Технический персонал</i>		
Технические работники	3	3
Водитель	3	3
Инженер-Электрик	1	1
Итого	7	7
Всего	80	90

1. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. - 2015. - № 8. - С. 31 - 66. [↑](#)
2. Герш, М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48 - 52. [↑](#)
3. Варданян И. Система мотивации персонала и ее совершенствование // Кадровик.ру. - 2014. - № 12. - С. 76 - 82. [↑](#)
4. Герш, М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48 - 52. [↑](#)

5. Багиев, Г.Л. Мотивация коммерческих коммуникаций в системе маркетинга / Г.Л. Багиев, Н.И.Красикова. - 2012. - С. 105. [↑](#)
6. Булкина, Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2015. - № 7. - С. 151-154. [↑](#)
7. Лобанова, Т.Н. Рыночные механизмы мотивации персонала / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. - 2012. - № 5. - С. 100 - 112. [↑](#)
8. Мюллер, Е., Беляев, Е., Гагаринский, А. Особенности формирования системы мотивационных нормативов на промышленных предприятиях // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 2. - С. 124 - 128. [↑](#)
9. Варданян И. Система мотивации персонала и ее совершенствование // Кадровик.ру. - 2014. - № 12. - С. 76 - 82. [↑](#)
10. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
11. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. - 2015. - № 8. - С. 31 - 66. [↑](#)
12. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
13. Махарт, Н.С. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н.С. Махарт // Управление персоналом - 2015. - №24. - 138 с. [↑](#)
14. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23. [↑](#)
15. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23. [↑](#)

16. Махарт, Н.С. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н.С. Махарат // Управление персоналом - 2015. - №24. - 138 с. [↑](#)
17. Коноплёва, Г.И. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 7. - С. 76-79. [↑](#)
18. Шахова, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. / В.А. Шахова, С.А. Шапиро - М.: ООО «Вершина». 2013. - С. 77. [↑](#)
19. Коноплёва, Г.И. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. - 2014. - № 7. - С. 76-79. [↑](#)
20. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23. [↑](#)
21. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
22. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23. [↑](#)
23. Тихомиров А.Н. Механизм мотивации в повышении эффективности использования трудовых ресурсов / А.Н Тихомиров // Экономика железных дорог. - 2014. - № 11. - С. 78. [↑](#)
24. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 2. - С. 16 - 23. [↑](#)
25. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
26. Герш, М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48 - 52. [↑](#)

27. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
28. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
29. Герш, М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48 - 52. [↑](#)
30. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
31. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)
32. Шомов, Е.М., Читов В.А. Организация и виды материального стимулирования работников // Главбух, 2013. - №11. - 112 с. [↑](#)
33. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. // Управление персоналом. - 2015.- № 1. - С. 38. [↑](#)