

Содержание:

Введение

Проблемы мотивации и стимулирования деятельности персонала занимает важное место в экономике и исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Проблема создания эффективной системы мотивации персонала является одной из самых актуальных для каждого предприятия.

В настоящее время в России стало уделяться всё больше вниманию этому вопросу, так как при минимальных издержках с помощью эффективной системы мотивации персонала можно повлиять на качество работы персонала, а вследствие на результаты работы организации в целом.

До недавнего времени понятие «мотивация», в основном, заменялось понятием «стимулирование». Такое узкое понятие мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, не вызывало заинтересованности работника в собственном развитии, самосовершенствовании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что мотивация персонала является основным средством обеспечения наиболее эффективного использования кадровых ресурсов. Основная цель системы мотивации - это получение максимальной отдачи от работы персонала, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Этим обусловлена актуальность создания системы мотивации персонала.

Для формирования качественной системы мотивации необходимо учитывать опыт ведущих учёных, чьи теории мотивации признаны в обществе. Также при создании системы мотивации требуется учесть отраслевую принадлежность предприятия, поскольку методы стимулирования могут отличаться в зависимости от сферы деятельности организации.

Целью работы является разработка предложений по формированию системы мотивации персонала в АО «Арматура».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты мотивации персонала
- проанализировать мотивацию персонала АО «Арматура»
- рассмотреть совершенствование мотивации персонала АО «Арматура»

Объект исследования - система управления персоналом АО «Арматура».

Предмет исследования - практика управления мотивацией персонала АО «Арматура».

В работе присутствуют нижеперечисленные научные методы: диалектический метод познания, метод индукции, метод сравнительного анализа, метод экономического анализа.

Информационной базой работы стали работы таких авторов как: Афонченко Д.А., Бражникова Ю.А., Журавлёв П.В., Клементьев Д.В., Когдин А. А., Коптева К.В., Рюмшин А.В., Рыбкина М.В., Суркова М.А. и других авторов представленных в списке использованных источников.

Практическая значимость работы состоит в том, что она совершенствует систему формирования систем материального стимулирования организации, в том числе на практическом примере АО «Арматура».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала

1.1 Управление мотивацией в системе управления персоналом организации

Мотивация является важнейшим элементом развития современного общества, поскольку содержит значительные резервы роста трудовой активности участников производственных отношений. Понимание же мотивации как объективного экономического отношения, выявление его сущности может помочь ее

использованию как механизма управления общественным производством [2, С. 162].

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

Мотивация - это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью. Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. Здесь под работником понимается сотрудник как звено структуры организации.

Стимул - побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо.

Стимулирование труда - это комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных [7, С. 138]. Другими словами, мотив - это некий импульс, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, не противоречащей внутренним установкам человека, а стимул, в свою очередь, - вожделенный объект.

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников, то есть то, каким образом руководство может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели.

Управление мотивацией персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул может иметь совершенно различный мотивационный эффект для различных категорий работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей и т.п. [15, с. 82].

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители

понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании.

Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать [6, с. 84].

Механизм мотивации требует соблюдения определенных правил. Они позволяют повысить эффективность мотивационных мероприятий:

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизировать разрыв между результатом труда и поощрением);
- непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- постоянное внимание к работнику и членам его семьи;
- давать возможность людям чувствовать себя победителями;
- поощрение за достижение промежуточных целей;
- предоставление работникам чувства самостоятельности, возможности контролировать ситуацию;
- не ущемлять самоуважение работников, давать им возможность «сохранить лицо»;
- лучше награждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников;
- разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствует прогрессу [25, с. 137].

На основании данных правил, методы мотивации можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 1.

Из представленной схемы видно, что существует достаточное количество методов мотивации, по этому, у руководства любого предприятия есть определенная возможность подобрать определенный вид мотивации в отдельности к каждому работнику.

На сегодняшний день имеется большое количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает [16,с. 180].



Рисунок 1. Методы управления мотивацией персонала [46]

Административные методы. Для этого метода характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление

человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.

В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы - федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.;
- методы организационного воздействия - регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда, действующие внутри организации;
- распорядительные методы - приказы, распоряжения используются в процессе оперативного руководства. [3, с. 27]

Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на благо предприятия. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления;
- методы, используемые фирмой.

Социально-психологические и духовно-нравственные методы - основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказания воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В состав данных методов входят:

- формирование коллектива с учетом типов личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы;
- личный пример руководителя своим подчиненным - это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем;
- ориентирующие условия - цели организации и ее миссия;
- участие работников в управлении;

- удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников - это возможности социального общения сотрудников.

На предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы воздействия на мотивацию труда. В организациях, где материальное мотивирование играет основную роль, применяются экономические методы воздействия, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия [16, С. 179].

Отсюда вытекает определение видов мотивации, которые подразделяют на материальные и нематериальные.

Материальная мотивация - ориентирована на объективную заинтересованность сотрудников в получении материальных выгод, повышающих их благосостояние. Основные формы материальной денежной: заработная плата, прибыль, льготы, выплаты, премии, проценты и т.д.

Нематериальная мотивация - ориентирована на использование интеллектуального, морального, и прочих мотиваторов. Основные их формы:

- мотивация целями (постановление более интересных для сотрудника задач, что способствует повышению заинтересованности сотрудника в работе);
- мотивация участием в делах (предоставление права голоса, консультирование по специальным вопросам, делегирование прав и ответственности);
- мотивация обогащением труда (предоставление сотруднику более содержательной, социально значимой работы с перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда) [27,с. 171].

1.2 Характеристика теорий мотивации персонала

В мировой теории известно множество моделей мотивации, из которых можно выделить ряд наиболее распространенных:

- По Адаму Смиту, проводившему исследования в начале века на английских предприятиях, человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение.

- По Лоуренсу и Лоршу, люди стремятся репродуцировать то поведение, которое уже приводило к ожидаемому результату.
- По Маслоу, человек стремится удовлетворять потребности в строгой иерархической последовательности: физиологические, безопасности и защищенности, социальные, уважения, самовыражения.
- По МакКеланду, потребности имеют три основных составляющих: власть, успех и причастность.
- По Вруму, мотивация складывается из ожиданий результата, вознаграждения, ценности последнего.
- «Теория справедливости» говорит о соотношении человеком полученного вознаграждения с затраченными усилиями и вознаграждением работника, выполняющего аналогичные функции. [18, с. 133]

Современные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Эти теории в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Макеланда.

Процессуальные теории мотивации появились позже содержательных и основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В этих теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера- Лоулера.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. [9, с. 116]

Характеристика основных содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика

Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Проанализируем 2 теории которые наиболее полно

Первая такая теория, это двухфакторная теория мотивации Герцберга, которая была разработана в 1959 году Фредериком Герцбергом и его коллегами - их целью было выяснить основания удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью, а также выявить причины повышения и снижения производительности труда [8,с. 53].

Для этого учёные провели опрос двухсот инженеров и служащих одной крупной организации, работающей в сфере лакокрасочных покрытий. Участникам нужно было описать те ситуации, когда их отношение к работе было положительным и у них имелось желание работать, и ситуации, когда отношение к работе, наоборот, было отрицательным, и ощущалась неудовлетворённость, а желания работать не было вовсе.

Итоги этого исследования позволили Герцбергу сделать заключение, согласно которому удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста. Итогом же стало то, что все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. Термин «гигиенические» был позаимствован Герцбергом из медицинской терминологии, в которой он относится к факторам, помогающим поддерживать здоровье, однако не обязательно его улучшающим.

Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;
- комфортные условия труда;
- приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;

- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы. [21,с. 35]

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации. [9,с. 116]

Наличие этой группы факторов приводит к появлению состояния, когда неудовлетворённости работой как таковой нет, но нет и удовлетворённости работой, т.к. положительно характеризующиеся гигиенические факторы являются чем-то само собой разумеющимся. Отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы, в свою очередь, могут привести к полной неудовлетворённости работой.

Отсюда следует вывод, что условия, в которых происходит работа, нельзя рассматривать как мотивирующие факторы. Вероятно, большинство людей с удовольствием работали бы в приятной обстановке, но, исходя из самой этой теории, начисто вычищенный цех или станок вряд ли могут стать заменителями самой работы, от которой человек может получать удовольствие или общественное признание своих заслуг и достижений.

По мнению Герцберга, те работодатели, которые стремятся повысить мотивацию своих работников посредством повышения заработной платы, в итоге будут разочарованы, т.к. после того, как сотрудники уже привыкнут к новому уровню заработной платы, скорее всего он будет рассматриваться ими как гигиенический фактор. И с того момента, когда увеличенные выплаты станут регулярной составляющей зарплаты, они сразу же перестанут мотивировать людей.

Психология человека такова, что его больше мотивирует желание иметь что-то, нежели факт того, что это что-то у него уже есть. [20,с. 104]

Несмотря на то, что довольно большое число руководителей придерживаются мнения, что продуманная система поощрения труда работников является усилителем мотивации, на деле оказывается, что любая такая система будет рассматриваться как должное: она, конечно, будет поддерживать ощущение

удовлетворённости, но отнюдь не будет его создавать.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести такие как:

- успех;
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение. [23,с. 393]

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности. В процессе своих исследований Герцберг пришёл к следующим выводам:

- удовлетворённость и неудовлетворённость деятельностью являются двумя независимыми друг от друга измерениями, которые можно наглядно отобразить на двух различных графиках;
- существует целая группа факторов, воздействующих на первый график «удовлетворённость деятельностью - нет удовлетворённости деятельностью» (мотивирующие факторы), а также группа других факторов, воздействующих на второй график «неудовлетворённость деятельностью - нет неудовлетворённости деятельностью» (гигиенические факторы). [2,с. 163]

Выведенная Герцбергом формула заключается в следующем:

- обстановка на работе и условия труда + мотивирующие факторы = состояние удовлетворённости;

- обстановка на работе и условия труда - мотивирующие факторы = нулевой эффект [9,с. 117].

Второй теорией, была выбрана теория мотивации Портера-Лоулера. Классические модели мотивации персонала утверждают, что удовлетворенность сотрудников и их производительность тесно связаны между собой. Портер и Лоулер же считают, что правило «Высокая удовлетворенность ведет к улучшению производительности и, наоборот, недовольство снижает производительность персонала компании» не работает. В своей модели мотивации Портер и Лоулер утверждают, что мотивация совсем не является синонимом удовлетворенности сотрудников. Исследователи заявляют, что мотивация, удовлетворенность и производительность персонала являются независимыми переменными [11,с. 843].

Модель мотивации Портера и Лоулера, изображенная на рисунке 2, пытается объяснить сложную взаимосвязь между производительностью персонала, удовлетворенностью персонала и мотивацией, которую приобретают сотрудники благодаря существованию системы поощрений и вознаграждений в компании. Согласно модели низкая или высокая удовлетворенность персонала является результатом выполненной работы и возникает только в том случае, когда фактически полученный размер вознаграждения равен или превышает ожидаемый уровень вознаграждения.

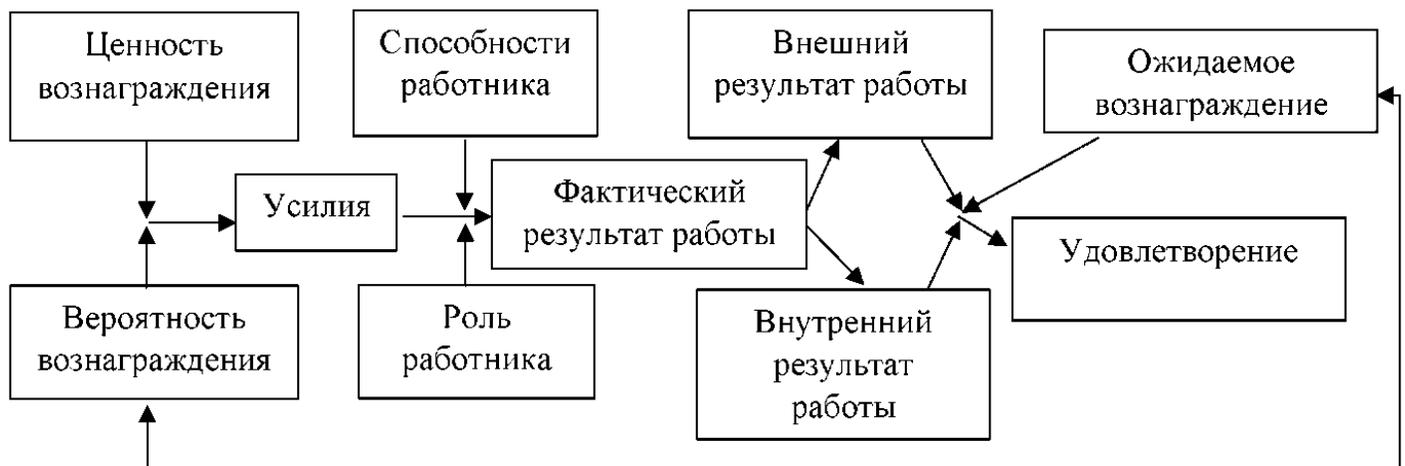


Рисунок 2. Схема мотивационной модели Портера - Лоулера

Рассмотрим каждый элемент модели Портера и Лоулера подробно в таблице 1.

Таблица 1.

Описание элементов модели мотивации Портера-Лоулера

Элементы модели	Подробное описание
Ценность вознаграждения	Насколько обещанное поощрение за выполнение поставленных задач значимо для сотрудника.
Вероятность вознаграждения	Насколько сотрудник оценивает реальность обещанных благ.
Усилия	Интенсивность, вовлеченность и старание, которое проявляет сотрудник при выполнении своей работы. Сила усилий по выполнению поставленных задач зависит от ценности и вероятности вознаграждения.
Роль работника	Характер и сложность поставленных задач, а также понимание, с помощью каких инструментов и ресурсов выполнять работу.
Способности работника	Владение необходимыми навыками и обладание определенными личностными качествами напрямую влияет на возможность показать хороший результат при выполнении поставленных задач.
Фактический результат работы	Качество, скорость и полнота выполнения поставленных задач.
Элементы модели	Подробное описание
Внутреннее вознаграждение	Нематериальное поощрение сотрудника: чувство выполненного долга, удовлетворение от достигнутого результата, от ощущение значимости и важности для компании.

Внешнее вознаграждение	Материальное поощрение сотрудника: заработная плата и продвижение по карьерной лестнице.
Ожидаемое вознаграждение	Субъективная оценка работником качества выполнения поставленных задач, выраженная в ожидании определенного уровня материальных и нематериальных поощрений.
Удовлетворение	Ощущаемая удовлетворенность от работы в компании как результат согласия с оценкой руководством качества выполненных работ.

Ключевые выводы модели Портера - Лоулера:

- если работник не имеет нужных навыков и способностей для выполнения поставленной задачи, то даже высокий уровень мотивации не поможет ему достичь удовлетворенности;
- высокая мотивация не может привести к повышению производительности, если работник не понимает, с помощью каких инструментов выполнять поставленные задачи. Характер задачи в том числе оказывает влияние на получение удовлетворенности от выполненной работы;
- высокое значение приобретает субъективная (личная) оценка работником качества своей работы: чем выше собственная оценка сотрудником качество своей работы, тем выше ожидаемый уровень вознаграждения;
- только фактическая производительность сотрудника может повлиять на рост или снижение его удовлетворенности от работы. Это значит, что мотивацией персонала можно управлять только через постановку правильных задач, через контроль за выполнением задач и через правильную систему вознаграждений за выполненную работу;
- руководитель компании должен внимательно следить за тем, чтобы разный уровень производительности имел разный уровень вознаграждения.

Более продуктивные работники должны понимать, что могут рассчитывать на более высокие привилегии и поощрения;

- любое увеличение усилий и интенсивности работы должно прямо коррелировать с увеличением вознаграждения за работу. В ином случае персонал компании будет

понимать, что затраты на увеличение производительности выше, чем возможное увеличение дохода. Данное несоответствие будет выступать сильным демотиватором для роста продуктивности работ.

Теории приведённые выше подходят для того, чтобы при формировании системы мотивации сотрудников сферы общественного питания обращаться к ним, следовать, может быть не всем, но основным принципам представленных в теории. В теории Герцберга одним из наиболее важных критериев при формировании системы мотивации является сочетание мотивирующих и гигиенических факторов. [18,с. 134]

Что касается теории мотивации Портера-Лоулера, то в данном случае работнику необходимо предоставлять соответствующие для него условия труда, адекватную оплату и конечно же сопоставлять его возможности и задачи, которые будут стоять перед ним. В теории утверждается, что высокая удовлетворённость не ведет к повышению производительности и наоборот, значит работник, который полностью удовлетворил свои потребности может работать хуже, чем работник, который такого не имеет.

Стоит заметить, что удовлетворённость в теории Портера-Лоулера не является синонимом к слову мотивация. Согласно теории удовлетворённость, мотивация и производительность разные понятия, не зависящие друг от друга. Поэтому стоит обращать внимание на каждый из трёх аспектов с определённым пониманием.

Одним из важнейших принципов, который должен учитываться при разработке системы мотивации рабочего персонала в сфере общественного питания, это справедливое вознаграждение за выполненную работу и своевременная реакция на повышение производительности труда, так как в теории говорится, что любое увеличение усилий и интенсивности работы должно прямо коррелировать с увеличением вознаграждения за работу.

Глава 2 . Анализ мотивации персонала на примере АО «Арматура»

2.1 Общие сведения о предприятии АО «Арматура»

Общество с ограниченной ответственностью АО «Арматура» учреждено Решением участника 01.01.2005 года и действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (далее по тексту - Федеральный закон), иными нормативными актами Российской Федерации. Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации - г. Санкт-Петербург.

Юридический адрес: 195196, г. Санкт-Петербург, ул. Стахановцев, д. 14, к. 1, оф. 604-606 Тел./факс: (812)449-66-49 Склад: Санкт-Петербург, ул. Бокситогорская, д. 7

Уставный капитал общества составляет 150000 рублей.

Вкладом в уставный капитал общества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку.

Основное направление деятельности фирмы: производство и поставка нержавеющей металлопроката для трубопроводов предприятий, где есть необходимость обеспечить защиту от агрессивных сред. Фирма занимает прочные позиции на рынке нержавеющей металлопроката Северо-запада России и известна как надежный поставщик продукции, используемой на отечественных предприятиях различных отраслей промышленности и многих других объектах.

Целью деятельности Общества является осуществление рыночных взаимоотношений и получение прибыли на основе удовлетворения потребностей граждан, предприятий, учреждений и организаций в производимой продукции и товарах.

АО «Арматура» - это высококачественные изделия: гибкие бесшовные и профильные трубы, отводы, переходы фланцы, для изготовления которых используется нержавеющая сталь AISI 316 Ti. Качественная нержавеющая сталь AISI 316 не оказывает негативного воздействия на качество воды и обладает повышенной стойкостью к коррозии, что позволяет использовать ее при изготовлении труб для трубопроводов. Также сталь AISI 316 широко применяется в отраслях промышленности, предъявляющих высокие требования к гигиене.

Вся продукция сертифицирована в соответствии с ТУ, ГОСТ и DIN. Неснижаемый, постоянно обновляемый и увеличиваемый ассортимент продукции на складах, а также гибкая система оплаты с отсрочкой платежа, выгодные цены, осуществляемая в сроки поставка, нержавеющая сталь и металлопрокат высокого качества привлекают все больше новых клиентов.

Миссия предприятия: Обеспечивать потребителей более совершенными, надежными и доступными продуктами из нержавеющей стали.

Стратегическими целями фирмы являются следующие:

- стать лидером на российском рынке производства металлоизделий и услуг, связанных с их использованием;
- повысить уровень качества предлагаемых изделий и услуг до высших стандартов;
- обеспечить полную востребованность существующего научного потенциала, а также условия для его развития;
- постоянно работать над внедрением новых, более эффективных технологий;
- достичь показателей, характеризующих эффективность производства.

Финансовые цели:

1. Увеличить рыночную долю предприятия с 25% до 30%.
2. Увеличить объем реализации продукции.
3. Увеличить выручку на 4%.

Основные принципы формирования стратегии развития во внешней среде:

- активный поиск потребностей в самых различных областях металлургии, сопряженных с ней и наиболее эффективное и качественное их удовлетворение, использование обратной связи с потребителями;
- увеличение своего влияния, присутствия на рынке металлопродукции, а также во взаимоотношениях с местными органами влияния (торговые организации, различные уровни власти);
- максимальное использование потенциальных возможностей внешней среды и предупреждение негативного ее влияния;

Основные принципы формирования стратегии развития внутренней среды:

- наиболее эффективное использование сильных сторон предприятия (в том числе и развитие потенциальных), а также комплексное устранение слабых его мест, мешающих достижению поставленных целей;
- создание гибкой организационной системы управления и планирования, быстро адаптирующейся к внезапным изменениям;
- повышение эффективности производства.

Исходя из представленных выше основных принципов формирования стратегии развития, можно определить ее основные направления.

Стратегия конкурентной борьбы - учитывая огромный потенциал российского металлургического рынка, а также наличие несколько лидирующих компаний в трубной подотрасли, наиболее перспективным представляется превращение российских конкурентов в стратегических партнеров с целью создания "весомой объединенной силы" на металлургическом рынке. Укрепление партнерских отношений и максимальное использование их преимуществ для внедрение инновационных проектов.

Техническая политика - развитие научного потенциала предприятия, путем финансирования разработки и реализации наиболее перспективных проектов; постоянное совершенствование качества продукции и эффективности ее производства.

Организационная стратегия - создание гибкой организационной структуры управления, реструктуризация и реинжиниринг.

Финансовая политика - обеспечение роста прибыли за счет развития новых направлений и максимального повышения эффективности уже налаженных производственных процессов.

Кадровая политика - в значительной степени определяется организационной стратегией, финансовой и технической политиками. Т.е. рост количества сотрудников, повышение корпоративной культуры, ответственности за результаты деятельности всего предприятия, профессиональной подготовки, введение различных методов и систем стимулирования работников.

Общество является юридическим лицом. Общество создано без ограничения срока действия. Общество имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества. Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, может создавать филиалы и открывать представительства как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

Общая характеристика основных средств и технологий, используемых предприятием представлена в таблице ниже

Таблица 2

Основные средства предприятия

ОС	Наименование	Полное наименование
1	2	3
0000000001	Аппарат плазменной резки	Аппарат плазменной резки АПР-150 (12м)
0000000002	Комплект офисной мебели	Комплект офисной мебели
0000000004	Патрон токарный	патрон токарный
0000000005	Сварочный аппарат	Сварочный аппарат TRITON 200 DC
0000000006	Сварочный источник	Сварочный источник TRITON 200 DC
0000000007	Сварочный аппарат многофункциональный	Многофункциональный сварочный аппарат Phoenix 330 Expert Plus
0000000008	Станок вертикально-сверлильный	Станок вертикально-сверлильный 2Н135
0000000009	Токарный станок	Токарный станок 1К625
0000000010	Токарный станок	Токарный станок 1М № 8588

\

Особенностью основных средств является их многократное использование в процессе производства, сохранение первоначального внешнего вида (формы) в

течение длительного периода. Под воздействием производственного процесса и внешней среды они изнашиваются постепенно и переносят свою первоначальную стоимость на затраты производства в течение нормативного срока их службы путем начисления износа (амортизации) по установленным нормам.

Изготовление фланцев с помощью газовой вырезки предполагает использование электросварочного оборудования. Заготовка вырезается из листа стали заданной толщины, с помощью металлорежущих станков, заготовке придается необходимая форма и размер.

Методом гибки из стальной полосы, производятся приварные встык фланцы. Изготовление их осуществляется следующим образом: полосу стали необходимой толщины разогревают. Затем, ее изгибают соответственно форме и диаметру будущего фланца. Шов сваривают, а готовые фланцы снабжают патрубком для соединения с трубопроводом.

Изготавливаются сварные и гнутые виды отводов. Гнутые отводы - сгибанием металла под воздействием высокой температуры. Сварные состоят из нескольких секторов, соединенных между собой с помощью сварки. Оба эти вида зарекомендовали себя надежностью в выполнении поставленных задач.

Сварные тройники (как равнопроходные, так и неравно-проходные изготавливают с применением холодной вальцовки толстолистовой стали, при помощи которой выполняют ствол тройника. Ответвление для неравнопроходного тройника изготавливают из трубы с увеличенной толщиной стенки.

Технология изготовления отводов и переходов во многом аналогична технологии изготовления тройников.

Для изменения направления трубопроводов используют отводы, для устройства ответвлений и сопряжений — тройники и переходы.

Технология изготовления сварных тройников существенно отличается от технологии изготовления сварных секционных отводов последовательностью и числом операций, а также степенью их трудоемкости.

На трубе размечают исходные трубные заготовки будущего тройника по соответствующим шаблонам. Затем выполняют переменную фаску в отверстии ствола тройника и зачищают все кромки после газовой резки абразивными кругами. На следующем этапе подгоняют ответвление к стволу тройника,

подогревают место прихватки и выполняют прихватку (в дальнейшем на всех этапах сборки и сварки тройников обязательно проводят подогрев). Затем оценивают пригодность собранного тройника к сварке и при положительных результатах приступают к сварке. По окончании контроля сварного соединения приступают, к подготовке, а затем и к сборке укрепляющей накладке ствола тройника.

Дадим общую характеристику персонала предприятия

Соотношение разных категорий работников в их общей численности характеризует структуру персонала предприятия.

Классификация работников АО «Арматура» произведена в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, разработанным Институтом труда.

От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Каждая категория персонала состоит из работников разных профессий, в рамках которых они разделяются по специальностям.

Таблица 3

Общая характеристика персонала

п/п	Наименование	ед.	изм.	2017	2018
	Среднесписочная численность, в том числе: чел.			126	126
1	АУП	чел.		10	10
2	Основные рабочие	чел.		104	104
3	Вспомогательные рабочие	чел.		12	12

Возраст работников по категориям

1	АУП	чел.	24-50
2	Основные рабочие	чел.	25-40
3	Вспомогательные рабочие	чел.	30-55

Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных. К основным рабочим относятся работники, непосредственно создающие продукцию предприятия и заняты реализацией технологических процессов.

К вспомогательным относятся рабочие, занятые обслуживанием оборудования. К этой группе рабочих в АО «Арматура» можно отнести электромеханика, наладчика оборудования.

Стабильность кадрового состава предприятия характеризуется динамикой коэффициента текучести кадров и коэффициентом оборота.

Образовательный фонд человеческого капитала, аккумулированный на заводе, может быть охарактеризован суммой знаний, нашедших свое отражение в образовательном уровне носителей человеческого капитала на предприятии (сфера управления, сфера производства).

Целью кадровой политики предприятия является поддержание и совершенствование единой системы и идеологии управления персоналом, направленной на успешное функционирование предприятия. Система материального стимулирования нацелена на закрепление на предприятии молодых и перспективных кадров.

Таблица 4

Образовательный уровень персонала по категориям на АО «Арматура»

Образовательный АУП Основные Вспомогател

уровень		рабочие	ые рабочие
Среднее	3	101	12
специальное			
Высшее	7	3	-
Итого	10	104	12

2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда в АО «Арматура»

Чтобы проанализировать систему стимулирования труда на АО «Арматура» была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования на основе 7 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности по 5-балльной шкале. Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие».

Таблица 5

Оценка элементов стимулирования труда в АО «Арматура»

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	Руководители	Специалисты и рабочие
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничных, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от	4,5	4,5

должности;

обеспечение должного уровня безопасности

труда, охраны здоровья, питания, оказания

2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	4,5	4,0
--	-----	-----

3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	4,5	4,0
--	-----	-----

4. Заработная плата, материальные поощрения	4,5	3,0
---	-----	-----

5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	4,0	3,0
--	-----	-----

6. Отношения в коллективе (в команде, в организации в целом)	4,5	4,5
--	-----	-----

7. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	4,5	3,5
--	-----	-----

Согласно данным проведенного анализа, большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений:

- перспективы карьерного роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками;
- низкая оценка уровня заработной платы специалистами и рабочими;

Это указывает на наличие резервов повышения мотивации работников АО «Арматура».

На фоне полученных оценок параметров системы стимулирования важно оценить воспринимаемый сотрудниками уровень эффективности действий руководства по повышению эффективности стимулирования.

Таким образом, можно предложить порядок действий по совершенствованию системы стимулирования персонала:

- 1. Необходимо определить, насколько качественно в организации учитываются следующие базовые принципы мотивации:
 - наличие и понятность общих для всех условий мотивации;
 - наличие разработанных методов объективного и однозначного измерения результатов работников организации, простота и понятность средств оценки;
 - обеспечение доступности для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);
 - периодический пересмотр целевых ориентиров для персонала в соответствии с изменяющейся ситуацией;
 - индивидуальный подход;
 - неукоснительное исполнение руководством условий системы стимулирования.
 1. Определить требования к системе стимулирования персонала
 2. Перейти к построению сегментированной мотивирующей системы:
 - провести проектирование системы материального стимулирования;
 - провести проектирование системы социального стимулирования;
 - провести проектирование системы нематериального стимулирования.

2.3 Совершенствование мотивации персонала АО «Арматура»

Одним из главных факторов материального стимулирования труда персонала является заработная плата. Именно ее уровень определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия.

По данным опросов, проводимых на предприятии, было выяснено, что большинство сотрудников недовольно своей заработной платой, что необходимо изменить, путем стимулирования трудовой деятельности.

Возможны две основных формы совершенствования системы оплаты

труда:

- на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;
- на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок).

Работа по совершенствованию оплаты труда при первом варианте состоит в том, чтобы, используя более высокие тарифные ставки (оклады), существенно поднять уровень нормирования труда, отменить искусственные системы премирования и доплаты, обеспечивающие механическое повышение заработной платы, подкрепить возросший уровень труда мерами по повышению уровня организации труда.

Для работников на АО «Арматура» применяется преимущественно повременно-премиальная форма оплаты труда. При такой форме оплаты труда кроме должностного оклада работникам выплачивается поощрительное вознаграждение в виде премии, устанавливаемой за достижение соответствующих показателей в работе. Расчеты производятся на основании Положения об оплате труда работников, утверждаемым приказом директора. Кроме оплаты труда в соответствии с окладом за проработанное время предусматривается дополнительное премирование в размере до 30% оклада за текущие результаты, а также различные единовременные поощрения и социальные выплаты за счет прибыли.

В качестве нововведения в рамках стимулирования работников можно предложить введение бестарифной системы оплаты труда, экономический эффект от которой будет рассчитан ниже. Бестарифная система оплаты труда является наиболее перспективной моделью оплаты труда. Следует заметить, что бестарифная система оплаты труда фактически представляет собой модификацию тарифной системы оплаты, при которой квалификация и трудовой вклад работника в результаты труда коллектива оценивается индивидуально. Оплата работников руководящих должностей должна осуществляться в соответствии с несколько иными принципами, чем система стимулирования для рядовых работников. Во-

первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а, следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для управленцев является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем, чем выше должность, тем меньшую величину составляет доля твердого оклада. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами.

Можно предложить следующее: заработанная плата управляющих АО «Арматура» должна включать составляющие, представленные в таблице 3.2.

Базовая часть - это фиксированная сумма денег, выплачиваемая сотруднику при любых обстоятельствах за качественные и вовремя выполненные должностные обязанности. Главное правило базового оклада - сотрудники на одной должности (в одинаковой категории) получают одинаково. Доплаты и надбавки - выплачиваются сотруднику за особые условия или содержание труда. Например, надбавка за стаж работы или выполнение функций, не предусмотренных должностной инструкцией, доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Таблица 6

Структура заработной платы административно-управленческого персонала

Виды выплат	Доля в общей сумме заработной платы, %
-------------	--

Основная (базовая)	50
--------------------	----

Переменная часть	35
------------------	----

Надбавки, доплаты	15
-------------------	----

Переменная часть выплачивается по результатам работы. Например, процент от объема продаж, фиксированный бонус за перевыполнение плана или премия по результатам работы за период.

Рассчитаем экономическую эффективность бестарифной системы оплаты труда рабочих цехов. Предположим, в следующем месяце рабочие перевыполнили план, составляющий 500000 руб., на 20 %. При этом коэффициент, введенный нормативными документами за перевыполнение плана от 10 до 20 %, составляет 0,1 от должностного оклада каждого работника. В цехе работают пятеро рабочих 2-го разряда с должностными окладами 15000 руб., четверо рабочих 3-го разряда с окладами 18000 руб. и начальник цеха 6-го разряда с должностным окладом 25000 руб.

Рассчитаем базовый фонд оплаты труда рабочих цеха в месяц:

$$\text{ФОТбаз} = 5 \times 15000 + 4 \times 18000 + 1 \times 25000 = 172000 \text{ руб.}$$

Фонд оплаты труда с учетом перевыполнения плана в следующий месяц составил:

$$\text{ФОТфакт} = 172000 + 172000 \times 0,1 = 189200 \text{ руб.}$$

Фактически в отчетном месяце рабочие цеха произвели продукции на $500\,000 \times 1,2 = 600\,000$ руб.

Для получения прибыли необходимо, чтобы темпы роста производительности труда на предприятии опережали темп роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и, соответственно, уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка рабочих за рассматриваемый нами период охарактеризуем индексом заработной платы: $I_{зп} = \text{ФОТфакт} / \text{ФОТбаз} = 189\,200 / 172\,000 = 1,1$.

Исходя из того, в цехе работает 10 человек, рассчитаем далее главный показатель производительности труда на предприятии — плановую (за предыдущий месяц) и фактическую выработку (за отчетный месяц), разделив объем товарной продукции в стоимостном выражении за соответствующий период на количество рабочих:

$$\text{ПТбаз} = \text{ТПбаз} / \text{ЧРбаз} = 500\,000 / 10 = 50\,000 \text{ руб. на человека;}$$

$$\text{ПТфакт} = \text{ТПфакт} / \text{ЧРфакт} = 600\,000 / 10 = 60\,000 \text{ руб. на человека.}$$

Изменение выработки определяется аналогично на основе индекса производительности труда:

$$\text{Пт} = \text{ПТфакт} / \text{ПТбаз} = 60\,000 / 50\,000 = 1,2.$$

Для того чтобы оценить, были ли результативными введение бестарифной системы оплаты труда и стимулирование рабочих к перевыполнению плана, рассчитаем показатель — коэффициент опережения, который показывает, опережает ли темп роста производительности труда темп роста заработной платы:

$$\text{Коп} = \text{1пт} / \text{1зп.} = 1,2 / 1,1 = 1,09.$$

Таким образом, внедрение бестарифной системы оплаты труда на АО «Арматура» оказалось эффективным: в его результате стимулирование персонала положительно повлияло на показатели объема производства, одновременно увеличив производительность труда.

Расчет экономического эффекта предложенного комплекса мероприятий проведен с учетом следующих предпосылок:

- ожидаемое увеличение объема выручки составляет 15% к уровню выручки предшествующего периода. При этом рост на 12% обеспечен ростом цен, на 3% - за счет повышения конкурентоспособности;
- повышение степени использования фонда рабочего времени (интенсификация труда) за счет повышения трудовой мотивации обеспечит возможность увеличения объема работ без соответствующего увеличения штата сотрудников. При сохранении уровня использования фонда рабочего времени на текущем уровне планируемое увеличение объема работ потребовало бы приема на работу двух новых штатных единиц;
- планируемое увеличение материальных затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования составляет 5% от уровня предшествующего периода.

С учетом данных предпосылок произведен расчет общего экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда на предприятии. Результаты расчета представлены в таблице 7.

Таким образом, реализация предложенного комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда позволит в течение года получить дополнительный экономический эффект в размере 4,608 млн. рублей.

Данный эффект будет обеспечен действием двух факторов: повышением производительности труда персонала и повышением конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет внедрения бестарифной системы оплаты труда

рабочих.

Таблица 7

Расчет экономического эффекта от совершенствования системы мотивации труда персонала АО «Арматура»

Параметр расчета	Финансовая оценка, руб. в год
1	2
Увеличение затрат на заработную плату и иные формы материального стимулирования	180000
Ожидаемое увеличение объема выручки	22500000
в том числе:	
- за счет роста цен (для справки, в расчете не учитывается)	18000000
- за счет повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции	4500000
ИТОГО:	4500000
рост выручки, связанный со стимулированием труда	
Экономия, связанная с отказом от увеличения штата сотрудников при росте объемов работ, за счет интенсификации использования фонда рабочего времени	288000

ИТОГО:

4608000

эффект от совершенствования системы мотивации

Для устранения существующих проблем и совершенствования деятельности предприятия АО «Арматура» предложены следующие рекомендации:

- совершенствование материального и нематериального стимулирования на предприятии;
- введение бестарифной формы оплаты труда;
- введение на предприятии системы социальных льгот;
- начало формирования у работников чувства сопричастности к работе организации, готовности разделить перед организацией цели, повышение их готовности внести свой вклад в работу компании.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием. В целом стимулирование сотрудников на предприятии АО «Арматура» довольно обширно и разнообразно, но, однако, присутствуют такие моменты, которые требуют более глубокого внимания. Если подкорректировать имеющиеся принципы стимулирования и дополнить их более современными и совершенными (табл. 8), то показатели эффективности работы предприятия увеличатся, что увеличит прибыль, даст возможность назначать более высокие заработные платы и, следовательно, станет дополнительным стимулом для качественной работы персонала.

Таблица 8

Выплаты стимулирующего характера на предприятии

Вид выплаты стимулирующего характера	Условие выплаты	Размер выплаты
1	2	3

Надбавка за сложность и напряженность выполняемой работы		0,05 (5%) от оклада ежемесячно
Надбавка за ненормированный рабочий день		10% от дневного заработка- за каждый час внеурочной работы
Надбавка за выполнение функций, не предусмотренных должностной инструкцией		5% от дневного заработка за каждый день совмещения функций
Доплата за работу в выходные и праздничные дни		100% дневного заработка
Премии в связи с праздничными днями	Новый год, 8 марта, 23 февраля	5000 рублей
Премии в связи с юбилейными датами	По исполнению сотруднику 50 лет, 60 лет, 70 лет. Стаж работы на предприятии 10, 20, 30 лет	20% оклада разово
Премии в связи с выходом на пенсию	Если сотрудник продолжает работать в организации	100% оклада разово
Премии в связи с объемом продаж	Рентабельность продаж более 7%	6% от дохода предприятия

Фиксированный бонус за перевыполнение плана	Перевыполнение плана от 10 до 20%	0,1 (10%) от должностного оклада каждого работника
---	-----------------------------------	--

Таким образом видим, что разработанные предложения и рекомендации могут иметь практическое применение на АО «Арматура».

Заключение

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Развитие рыночных отношений в России заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного менеджмента, и в первую очередь при управлении мотивацией труда персонала. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей, а представлены во всем многообразии.

В данной работе в качестве объекта исследования выступало предприятие АО «Арматура». Исследовалась система мотивации и стимулирования персонала предприятия, в ходе чего была выявлена основная проблема - низкая мотивация сотрудников в связи с существующей оплатой труда и отсутствие стремлений к карьерному росту.

В результате была определена основная цель исследования - анализ системы мотивации и стимулирования труда и предложения по ее совершенствованию.

В связи с поставленной целью, были выполнены следующие задачи:

- была дана характеристика АО «Арматура» и выявлены основные проблемы на предприятии, а также приведена организационная структура предприятия;
- были изучены теоретические основы мотивации и стимулирования персонала на предприятии;
- проанализирована система стимулирования персонала АО «Арматура» и предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Таким образом, были выполнены основные задачи исследования и достигнута поставленная цель.

Для устранения существующих проблем и совершенствования деятельности предприятия АО «Арматура» предложены следующие рекомендации:

- совершенствование материального и нематериального стимулирования на предприятии;
- введение бестарифной формы оплаты труда;
- введение на предприятии системы социальных льгот;
- начало формирования у работников чувства сопричастности к работе организации, готовности разделить перед организацией цели, повышение их готовности внести свой вклад в работу компании.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием. В целом стимулирование сотрудников на предприятии АО «Арматура» довольно обширно и разнообразно, но, однако, присутствуют такие моменты, которые требуют более глубокого внимания. Если подкорректировать имеющиеся принципы стимулирования и дополнить их более современными и совершенными, то показатели эффективности работы предприятия увеличатся, что увеличит прибыль, даст возможность назначать более высокие заработные платы и, следовательно, станет дополнительным стимулом для качественной работы персонала.

Разработанные предложения и рекомендации могут иметь практическое применение на АО «Арматура».

Список использованных источников

1. Александрова А.В., Бахтина Т.Б. Мотивация как ключевая функция эффективного управления персоналом//Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 12-1. С. 12-18.
2. Андрейко М.Н., Ниценко З.А., Короткова А.Н. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом компании//В сборнике: Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. С. 161-163.

3. Афонченко Д.А. Мотивация труда, как составляющая управления персоналом и ее роль в системе менеджмента качества организации//Социальные науки. 2016. № 4 (14). С. 21-28.
4. Битюкова С.С. Совершенствование системы мотивации персонала//Молодой ученый. 2019. № 15 (253). С. 187-190.
5. Бражникова Ю.А. Совершенствование нематериальной мотивации персонала на предприятии// Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. Ответственная за выпуск Е.И.. 2019. С. 20-25.
6. Виноградов С.Ф. Управление мотивацией персонала коммерческого предприятия//Вектор экономики. 2019. № 3 (33). С. 84.
7. Волкова М.А. Роль мотивации персонала в развитии бизнеса// Международная научная конференция «Высокие технологии и инновации в науке»; Всероссийская научно-практическая конференция «Национальная безопасность России: актуальные аспекты». СПб, 2019. С. 134-140.
8. Гордымова К.И. Методические аспекты анализа мотивации труда персонала//Современные исследования. 2018. № 5 (09). С. 52-55.
9. Журавлёв П.В., Клементьев Д.В. Основные методы и инструменты трудовой мотивации персонала//В сборнике: European Scientific Conference сборник статей XV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2019. С. 114-117.
10. Заруцкая Е.А. Мотивация и стимулирование труда персонала организации//Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 120-126.
11. Иванова Е.В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях//Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 840-846.
12. Илюк А.Д. Факторы мотивации персонала//В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации сборник материалов национальной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2019. С. 223-226.
13. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом//Молодой ученый. 2017. № 13 (147). С. 298-301.
14. Клевцова К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом//Вопросы науки и образования. 2017. № 1. С. 117-120.
15. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности управление персоналом // Основы экономики, управления и права.- № 4.- 2014.- С 81-83.

16. Козырева Т.Н. Мотивация персонала как показатель качества трудовой жизни//Молодой ученый. 2019. № 16 (254). С. 178-181.
17. Коптева К.В., Рюмшин А.В. Оценка удовлетворенности персонала системой мотивации и стимулирования труда//В сборнике: Управление и экономика народного хозяйства России Сборник статей III Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Б.Н. Герасимова. 2019. С. 75-78.
18. Леванова А.С. Теоретические подходы к мотивации и стимулированию персонала в современной организации//В сборнике: Системное развитие человеческих ресурсов в России сегодня Москва, 2019. С. 128-134.
19. Мирон А.В. Мотивация персонала, как функция управления современной организации//В сборнике: прорывные научные исследования как двигатель науки сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2019. С. 113-116.
20. Мирошник М.С. Взаимосвязь мотивации и стимулирования труда персонала//Вектор экономики. 2019. № 3 (33). С. 104.
21. Рыбкина М.В., Суркова М.А. Стимулирование и мотивация как элемент эффективного управления персоналом//В сборнике: институциональные и финансовые механизмы развития различных экономических систем. 2018. С. 208-211.
22. Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015.- № 1. -С. 28-36.
23. Фатеева С.В., Гончарова И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии//Вестник современных исследований. 2018. № 5.4 (20). С. 392-394.
24. Фаттахова С.Р. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала//Вестник современных исследований. 2018. № 6.3 (21). С. 377-381.
25. Фомина О.В., Тухканен Т.Н. Направления совершенствования мотивации в вопросах материального стимулирования труда персонала//В сборнике: Актуальные проблемы и тенденции менеджмента организаций. 2017. С. 136-139.
26. Хизриева С.К., Джамалудинова М.Ю. Управление мотивацией к труду работников организаций // Евразийский союз ученых, 2016. № 4 (25). С. 134-138.
27. Цевелев В.В., Шенцев М.С., Давлетбаев Р.Р. Мотивация как фактор управления персоналом // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016.- № 28-1. -С. 167-175.