

Автономная некоммерческая организация

дополнительного профессионального образования

«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе профессиональной переподготовки

MBA GENERAL

Тема: Разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере производственного предприятия на примере АО «КазАзот»

Руководитель:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_\_ 2022\_ г.

Выполнил:

слушатель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_2022\_ г.

Москва, 2022 г.

**Содержание**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc100152708)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ 5](#_Toc100152709)

[1.1 Современные условия функционирования организаций 5](#_Toc100152710)

[1.2 Понятие мотивации и стимулирования сотрудников 6](#_Toc100152711)

[1.3 Сравнительный анализ систем мотивации и стимулирования ведущих российских и зарубежных компаний 13](#_Toc100152712)

[ГЛАВА 2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ АО «КАЗАЗОТ» 16](#_Toc100152713)

[2.1 Краткая характеристика АО «КазАзот» 16](#_Toc100152714)

[2.2 Анализ стимулирования сотрудников АО «КазАзот» 19](#_Toc100152715)

[2.3 Исследование мотивации сотрудников АО «КазАзот» 21](#_Toc100152716)

[ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «КАЗАЗОТ» 27](#_Toc100152717)

[3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования 27](#_Toc100152718)

[3.2 Разработка рекомендации по введению системы мотивации сотрудников 29](#_Toc100152719)

[3.3 Разработка рекомендации по повышению эффективности материального стимулирования 30](#_Toc100152720)

[3.4 Оценка экономического эффекта при внедрении разработанных мероприятий 32](#_Toc100152721)

[3.5 Оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий 34](#_Toc100152722)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 40](#_Toc100152723)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 43](#_Toc100152724)

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования: Мотивация** персонала является важнейшим звеном в системе управления персоналом предприятия. Предприятие - это общество людей, объединенных единым делом, единым желанием в продвижении этого дела и предоставлении высококачественных услуг. Однако рабочий процесс каждый сотрудник видит по-своему, кто-то сразу принимается за выполнение задачи, обдумывая средство ее выполнения в процессе, кто-то сначала продумывает план, а после, четко соответствуя намеченному, выполняет задачу, уже потратив много времени на продумывание плана. Именно система мотивации помогает руководителю подталкивать персонал к более быстрому, качественному и полезному для них же выполнению задания.

В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Предприятия, которые развивают человеческий капитал, являются более успешными на рынке. Грамотно выстроенная система управления персоналом, составной частью которой является система мотивации персонала, повышает рыночную стоимость предприятия в долгосрочной перспективе.

От того, насколько эффективно будет выстроена система мотивации персонала, во многом будет зависеть эффективность деятельности всей организации. При грамотно выстроенной мотивации персонала производительность будет повышаться быстрее, чем рост заработной платы, что будет свидетельствовать о результативности управления кадровым резервом.

Мотивация персонала отличается на разных предприятиях. Для малого бизнеса системы мотивации обычно достаточно простые и ограничиваются двумя-тремя мотиваторами (стимулами). Для крупных организаций разрабатываются целые мотивационные схемы, для разных групп работников. Кроме того, построение системы мотивации будет зависеть и от сферы деятельности предприятия. Таким образом, темы работы актуальна ввиду ее многогранности.

**Объектом исследования** в работе выступает предприятие АО «КазАзот».

**Предметом исследования** в работе являются система мотивации и стимулирования сотрудников.

**Целью данной работы** является разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере производственного предприятия на примере АО «КазАзот».

**Задачи:**

- рассмотреть современные условия функционирования организации;

- изучить понятие мотивации и стимулирования сотрудников;

- провести сравнительный анализ систем мотивации и стимулирования ведущих российских и зарубежных компаний;

- дать характеристику АО «КазАзот»;

- проанализировать стимулирование сотрудников АО «КазАзот»;

- исследовать мотивацию сотрудников АО «КазАзот»;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования;

- разработать рекомендации по введению системы мотивации сотрудников;

- разработать рекомендации по повышению эффективности материального стимулирования;

- оценить экономический эффект при внедрении разработанных мероприятий;

- оценить риски при внедрении разработанных мероприятий.

В данной работе были использованы следующие научные труды, посвященные исследованию технологий мотивации в системе управления: Агафонов В.П., Афанасьева Л.А., Березовский Д.В., Большаков С.Н., Говоров А.А., Гусакова Н. Р., Ишаева А.М., Казначеева С.Н., Катаева В. И., Колесниченко Е.А., Корниенко В.В., Крюкова О.В., Лунькова О.А., Масалев Я.В., Мегаева С.В., Нога А. В., Радюкова Я.Ю., Саралинова Д.С., Соловьев С.А., Цыбанева В.Н., Чесноков А.Ю., Широков А. Н., Шишкин А.Н. и др.

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие понятие мотивации, особенности управления, особенности современных технологий мотивации персонала.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по созданию системы мотивации и стимулирования сотрудников АО «КазАзот».

В работе использовались следующиеобщенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями к работе.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Современные условия функционирования организаций

В современном мире выживает тот, кто быстро движется, быстро думает, быстро принимает решения, быстро их реализовывает. В подобных условиях сегодня вынуждены жить и работать все организации. Наиболее частые трудности, которые они преодолевают постоянно, это[1]:

— постоянные поиски эффективного решения экономических трудностей;

— постоянное освоение новейших технологий;

— проведение активной рекламной и политики продвижения компании в целях завоевания новых и удержания занимаемых сегментов рынка;

— подготовка сотрудников к работе в более сложных условиях.

Стоит отметить, что организации идут на изменения по причине их вынуждения постоянно меняющимися условиями внешней среды, причём эти изменения в современном мире происходят с всё большей и большей скоростью. Наиболее актуальные представлены ниже [3]:

— глобализация экономики;

— компьютеризация и «диджитализация» процессов;

— комплексное управление качеством;

— диверсификация рабочей силы;

— этика;

Все эти изменения ещё больше обостряют конкуренцию между компаниями в борьбе за ресурсы. И большинство организаций, проигрывая «сходят с дистанции», только победители забирают всё, и достигают поставленных целей. Как правило, в различных сферах бизнеса, в борьбе побеждают определённые компании, точнее наделённые различным сочетанием определённых характеристик. Станислав Владимирович Шекшня в своей работе «Управление персоналом современной организации» описал эти основные черты успешных компаний [4]:

1. Гибкость компании, её способность к изменениям.

2. Скорость реакции на изменение окружающей среды.

3. Оптимальное использование всех ресурсов.

4. Способность к научению.

Нельзя не согласиться с этим. Компании — лидеры, путём развития соответствующих компетенций, и эффективного управления ресурсами, добиваются стойких конкурентных преимуществ над другими игроками рынка, обеспечивая себе успех. Пути этих организаций часто разные, но основаны на эффективной работе с ресурсными составляющими [5]:

— капитал;

— сырьё;

— технологии;

— знания;

— труд;

Если проанализировать представленные выше составляющие, из которых производятся все товары и услуги, можно отметить, что в современном мире первые четыре составляющие относительно легко могут быть получены, найдены, приобретены, заимствованы, скопированы, украдены, наконец (путём промышленного шпионажа). Труд, работа сотрудников стоит особняком, так как умения, навыки, мотивационные устремления невозможно скопировать, нельзя заимствовать, а только перекупить, переманить вместе с человеком. Поэтому успешные компании озабочены тем, чтобы с одной стороны, удержать ценных и лояльных сотрудников, а с другой, увести отличных работников у конкурентов и адаптировать их для собственных нужд.

В этом смысл «войны за таланты», которые развернули ныне компании в одном из основных, я считаю, направлении менеджмента — управлении человеческими ресурсами [6]. Именно люди, могут стать главным конкурентным преимуществом компании. Недаром, профессор Техниона (одного из лучших учебных заведений Израиля) и преподаватель менеджмента в Массачусетском технологическом институте г. Бостон (США), сказал [5]: "квалифицированная рабочая сила с высокой мотивацией труда — главный постоянный источник конкурентных преимуществ, экспорта и роста для большинства компаний и даже большинства стран".

В области медицины, например, наверное как нигде, актуальны слова одного из лучших менеджеров, SEO компании Chrysler Ли Яккокки, который ставил именно людей на первое место, говоря что «все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у Вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.»[22].

## 1.2 Понятие мотивации и стимулирования сотрудников

В современных условиях от эффективного управления всеми звеньями управления зависит конкурентоспособность предприятия. Управленческий труд, как один из самых сложных видов умственной деятельности людей, отличается чрезвычайной сложностью и многообразием, наличием большого количества форм и видов, многочисленными связями с различными явлениями и процессами материального производств. Характеризуя управленческий труд, отметим, что это преимущественно умственная, интеллектуальная работа, основой которой является творчество и в которой традиционно выделяют три разновидности умственного труда: эвристическая труд, административная работа и операционная работа.

Пинаева Е.П. выделяет такую важную составляющую управленческого труда, как креативная работа. Эвристичность и креативность всегда сопровождают интеллектуальную деятельность человека, постоянно развивается. Наличие эффективного управленческого труда определяется высоким уровнем развития социальных и производственных отношений на предприятии [44, c. 99].

Мотивация работников является одной из основных проблем менеджмента. Каждому руководителю предприятия приходиться задуматься о том, как замотивировать коллектив работать эффективнее. Необходимо отметить, что нет установленных правил мотивации. Все способы мотивации разрабатываются руководителем, исходя из того, что важно для сотрудников данного предприятия.

Но, перед тем как рассматривать роль мотивации персонала на предприятии, необходимо определить, что такое «мотивация».

Мотивация персонала — желание или потребность человека выполнять определенные действия для того, чтобы достичь желаемой цели.

Мотивация персонала — это совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на достижение целей организации. Мотивация помогает реализовывать определенные цели и достигать желаемых результатов, на которые ориентирован сотрудник в своей профессиональной деятельности. В ходе его личной заинтересованности, она побуждает человека идти к своей цели, совершая определенные действия и поступки, используя различные техники и методики. Благодаря мотивации, у человека появляется желание работать и двигаться вверх по карьерной лестнице, добиваясь новых вершин [20, c. 87].

Мотивация - экономический термин, само же понятие мотивации пришло из психологии, что касается сотрудников, то это было темой в экономических кругах с 1890-х годов, потому что мотивация играет важную роль как фактор роста и инноваций, ее нельзя измерить или непосредственно наблюдать.

Поведение людей определяется тем, что их мотивирует, работа сотрудников – это результат их способностей и мотивации.

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно рассмотреть основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы.

Наиболее влиятельной является теория потребностей (содержания), теории всех потребностей сосредоточены на конкретных потребностях, которые люди хотят удовлетворить [10, c. 74].

Существует ряд теорий, объясняющих мотивацию как результат этих потребностей, люди будут лучше мотивированы, если их опыт работы удовлетворит их потребности и желания. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека.

Крейг Пиндер предложил следующее исчерпывающее определение трудовой мотивации определяя ее как интерактивный процесс, влияющий на внутренние потребности или побуждения, которые возбуждают, направляют и поддерживают поведение.

Исследования Хоторна положили начало исследованию природы людей и их производительности на работе, тоже самое проделали и современные исследователи, пытаясь понять сложность человеческой природы. Теории потребностей проводят различие между первичными потребностями, такими как еда, сон и другие биологические потребности, и вторичными психологическими потребностями, которые усваиваются и варьируются в зависимости от культуры и человека [13, c. 87].

Высшие потребности становятся важными только тогда, когда удовлетворяются более низкие потребности, потребности более высокого порядка обеспечивают большую мотивацию [26, c. 79].

У разных людей могут быть разные приоритеты, и поэтому теория помогает менеджерам определить, какие конкретные потребности актуальны для сотрудников, и, таким образом, определить соответствующие мотиваторы. Теория ERG Альдерфера основана на Maslows Hierchy потребностей и делит категории потребностей Маслоу на три более простые и широкие группы (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

Категории потребностей Маслоу

|  |  |
| --- | --- |
| Категория | Характеристика |
| Потребности существования | потребность в материальном и энергетическом обмене, основные физиологические потребности и потребности безопасности. |
| Потребности в взаимосвязи | взаимодействие с человеческой средой, процесс обмена или взаимности, потребность в межличностных отношениях и внимании, примерно эквивалентен социальным потребностям Маслоу и является частью потребностей в уважении. |
| Потребности роста | люди прилагают творческие или продуктивные усилия для себя, потребность в личностном росте и саморазвитии, часть Маслоу оценивает потребности и потребности самореализации. |

В отличие от Маслоу, здесь одновременно могут быть актуальны более одного уровня потребностей, не никакой иерархии люди могут, работать, чтобы удовлетворить свои потребности в личном росте, но не все потребности в родстве удовлетворяются [10, c. 77].

Теория потребности Макклелланда основана в основном на исследованиях менеджеров, где выделяются три самые важные потребности:

- достижение - потребность в конкурентном успехе, измеряемом личным эталоном мастерства;

- принадлежность - потребность в теплых, дружеских отношениях с окружающими, межличностных отношениях;

- власть - необходимость контролировать и влиять на других.

Иерархия этих трех групп потребностей может отличаться от человека к человеку, следовательно, существуют разные мотиваторы в зависимости от первоочередных потребностей человека.

Двухфакторная модель Герцберга выделяет ряд факторов, которые приводят к удовлетворению, и ряд факторов, которые просто предотвращают неудовлетворенность.

Согласно Герцбергу, противоположность удовлетворенности - это отсутствие удовлетворения, а противоположность неудовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности.

Теория реактивного сопротивления Брема заключается в том, что он рассматривает людей ни как пассивных получателей, а респондентов, которые стремятся уменьшить неопределенность, стремясь контролировать факторы, влияющие на вознаграждение. В данной теории инициативы менеджмента в отношении мотивации будут работать только в том случае, если они будут понятны людям с точки зрения их собственных ценностей и ориентаци [36, c. 102].

В теории реактивного сопротивления есть четыре важных элемента:

- воспринимаемая свобода;

- угроза свободе;

- реактивное сопротивление;

- восстановление свободы [40, c. 77].

Представления людей о том, как с ними обращаются по сравнению с другими раскрывается теорией справедливости Адамса, она включает в себя чувства и восприятия, всегда представляет собой сравнительный процесс, т.е. люди будут работать лучше, если к ним будут относиться справедливо

Помимо вышеперечисленных теорий, рассматривающих содержание мотивации, следует выделить следующие (см. рисунок 1.1.).

Поскольку мотивация сотрудников в значительной степени связана с межличностными отношениями, компании с управляемым количеством сотрудников могут применять гибкие стратегии мотивации, необходимо научиться командной работе, а прозрачные решения и четкие корпоративные ценности, создают идентичность, укрепляют связь между мотивированными сотрудниками и бизнес-структурой [37, c. 104].

Теории мотивации

поведение учится на опыте, обучение происходит в основном через подкрепление.

Теория поведения Скиннера

значение подкрепления как детерминанты будущего поведения, важность внутренних психологических факторов, особенно ожидания.

Теория социального обучения Бандура

люди могут быть мотивированы, если у них есть возможность смоделировать свое поведение на «ролевой модели», то есть кто-то, чей рабочий стиль или стиль руководства служит вдохновением и положительным примером.

Ролевое моделирование

Рисунок 1.1. - Теории мотивации

Рассмотрим наиболее распространенные методы стимулирования персонала организации. Структурируем плюсы и минусы, и на основе этого сделаем вывод, каким образом лучше управлять человеческим ресурсом. Возьмем несколько вариантов влияния на персонал:

1. Административный метод. Этот метод, несет в себе мало самостоятельности для сотрудника, так как регламентируется приказами, распоряжениями и контролем выше стоящих руководителей. Такой подход, несомненно, поощряется, возможно, в виде простой похвалы. Плюс тут только один, возможно чему-то научиться у вышестоящего руководства, которое контролирует процесс работы. Минусы в том, что человек не чувствует ответственности, выше было сказано, в чем человек нуждается и чего он хочет, такой вариант не говорит ему «ты нужен компании», а только – что ему мало доверяют [1, c. 84].

2. Материальный метод. Перед сотрудниками или индивидом ставятся цели, время или ресурсы, затрачиваемые на производство. Своевременное выполнение поставленных задач будет поощряться в виде денежного вознаграждения за счет уменьшения затрат времени на производство или увеличения прибыли.

Плюсы. Конечно, большим преимуществом является денежная выплата, а это в свою очередь довольно распространенная мотивация, зависящая от того, как успешно ты выполнил поставленную задачу. Для сотрудника со стажем это будет вполне хорошая прибыль, так как успешно он выполнит всю работу в кратчайшие сроки.

Минусы. Такого рода мотивация только разовая, а не постоянная: рынок производства не всегда дает возможность наращивать потребительский продукт, «излишки» никому не нужны.

1. Карьерный метод - это самый продуктивный метод. Продвижение по службе в целом концентрирует все особенности мотивации: денежные, поощрительные и др. После ряда успешно выполненных задач и оценки можно передать некие полномочия на ответственного человека, давая ему продвижение в трудовом процессе.

Плюсы. Главное, дает чувство, о котором мы говорили, ощущение того, что в данном сотруднике нуждаются и уважают его. У самого же сотрудника появится мотивация идти дальше и следовать за руководящем лицом [33, c. 117].

Минусы. Больше ответственности для сотрудника. Нужно правильно делегировать полномочия, если это сделать, не проанализировав все моменты, это может привести к убыткам, так как неправильные действия на ответственной должности по отношению к какому-либо процессу выбьют из колеи часть организации и могут привести к убыткам. Также существуют социально-психологические методы, они направлены на побуждение сотрудников к результативной деятельности через психологические или социальные, личные или эгоистичные воздействия.

Такие методы необходимы для улучшения атмосферы в коллективе, для улучшения взаимодействия сотрудников друг с другом, эффект таких способов хорошо сказывается на команде в целом, чтобы раскрыть потенциал всего отдела и направить его на продуктивную работу [20, c. 90].

Главная особенность этих методик – это самореализация всей команды в целом. Для того чтобы в компании работали ценные специалисты, нужно самому человеку развиваться в той области, в которой он работает, достигать каких-либо целей для улучшения работы, выдвигать свои идеи, меньше молчать и больше говорить, чтобы результат работы был эффективнее.

Руководитель должен поощрять работника за проделанную им работу. Руководитель должен ставить задачи, давать больше полномочий сотруднику, чтобы тот смог набраться большого опыта в данной сфере. От того, какими люди являются, и будут зависеть их планы и результаты в карьере. Потребность к принуждению (мотивации) людей к продуктивному труду всегда был актуальной. Этой проблемой люди были озадачены еще около 2-го тысячелетия до н. э. Вавилонский царь Хаммурапи уже тогда понимал необходимость законодательного закрепления трудовых процессов. Он установил уровень заработной платы для некоторых своих подданных. За 400 лет до н. э. персидский царь Кир тоже выдвигал прогрессивные для того времени идеи о необходимости проведения исследований процесса мотивации людей и способов влияния на него.

Известно, что на способы мотивации людей к труду оказывает значительное влияние уровень развития и самого производства, его организационная культура (традиции, верования), а также общественные условия и потребности. Руководитель, поняв механизм формирования мотивации человека вообще, сможет повысить производительность труда за счет мотивирования своих сотрудников, а следовательно, и эффективность работы всей организации, ее конкурентоспособность.

Для того чтобы выстроить правильную и эффективную систему мотивации работников, необходимо понять, что именно движет человеком и является причиной, побуждающей его к активной деятельности, что лежит в основе его мотивов. Необходимо понимание того, что путь к эффективному управлению человеком лежит в первую очередь через понимание его мотивации. Прежде чем приступить к построению системы мотивации, руководителю необходимо изучить мировой опыт, основные теории, которые дают понимание, чем руководствуется человек, его потребности необходимо удовлетворить в первую очередь, как нацелить его на результат [46, c. 57].

Второй шаг, который должен предпринять руководитель, – это изучить свой коллектив, его потребности, не восседать где-то на вершине в недосягаемости, а стать «ближе к народу». Человек проводит на работе значительную часть своей сознательной жизни, а потому это пребывание в первую очередь должно доставлять ему удовольствие.

Правильно выстроенная справедливая система оплаты труда является основополагающим элементом материальной мотивации. Заработная плата каждого работника должна быть прямо пропорциональна его вкладу в общую цель, отвечать уровню заработной платы на конкретной территории, соответствовать уровню его квалификации и практического опыта. Достаточно часто в организациях заработная плата работника складывается из оклада и премиальной части.

Предполагается, что оклад – это фиксированная сумма, которую работник должен получить в любом случае, а премия – это денежное поощрение за успешную работу. Однако достаточно часто работодатель сознательно занижает оклад и ежемесячно выплачивает работнику фиксированную премию, тем самым создавая иллюзию поощрения. На самом деле работник получает среднюю заработную плату за свой труд в своем регионе, а поощрения по факту никакого и нет. У работника в данной ситуации возникает негативное отношение и к работе, и к работодателю, он считает себя обманутым, он не удовлетворен, а значит, не мотивирован качественно выполнять свою работу [3, c. 97].

Прежде чем устанавливать фиксированную часть заработной платы, необходимо изучить рынок труда, определить, в каком диапазоне варьируется «цена» на того или иного сотрудника, решить, какой квалификации должен быть сотрудник, чтобы правильно и качественно выполнять свои обязанности. Конечно, можно подобрать сотрудника с меньшим опытом и низшей квалификации, но это будет оправдано в случае, если именно его деятельностью будет управлять более опытный наставник, который сможет снизить риск ошибки, поделится опытом, то есть в процессе трудовой деятельности повысить его квалификацию.

Обучение и повышение квалификации сотрудников также может быть эффективным методом мотивации. С одной стороны, работник получает возможность обучаться за счет средств работодателя в сторонних учебных учреждениях, с другой стороны, можно наладить систему наставничества, то есть повышать квалификацию менее квалифицированных работников путем получения ими практического опыта и навыков работы под руководством более квалифицированных. В данном случае мотивировать необходимо обе стороны: как ученика, так и наставника [14, c. 201].

Так как в организациях сотрудники занимаются разной деятельностью и вклад каждого в общий результат различен, необходимо продумать мотивацию каждого работника. Это тяжелая задача, особенно когда коллектив достаточно большой. Однако это не повод опускать руки. Например, сотрудников можно объединять в группы, руководствуясь при этом различными критериями.

## 1.3 Сравнительный анализ систем мотивации и стимулирования ведущих российских и зарубежных компаний

В современной российской трудовой практике сложились два основных метода стимулирования персонала: материальный и нематериальный.

Согласно технологии многоуровнего стимулирования персонала, стимулы находятся в определенной иерархии, которая соответствует мотивам работника:

- Денежные мотивы;

- Личные мотивы;

- Собственный интерес;

- Чувство долга.

Как несложно понять, все мотивы расставлены в порядке от самого низкого до самого высокого уровня. Базовый уровень – типовой для многих работников, которым уровень собственного заработка более важен, чем чувство принадлежности к компании и ее бренду.

В практике российских компаний, большинство таких сотрудников как правило – это рынок розничной торговли, где важность собственного заработка обусловлена постоянной большой текучкой и зачастую невозможностью построить карьеру в рознице, пройдя путь от начинающего специалиста до руководящего или оперативного персонала. Относительно розницы, этот процесс продолжается на протяжении долгого времени и регулируется рынком, поэтому встроить его в общую схему многоуровнего стимулирования довольно сложно. Относительно других отраслей ситуация более стабилизированная.

Можно отметить, например, сферы информационных технологий. Большинство начинающих специалистов, закончивших высшие учебные заведения имеют достаточно обширный выбор специализаций в области ИТ. Начать можно допустим с обычного штатного специалиста по обслуживанию информационных систем, а в дальнейшем, путем прохождения дополнительных курсов стать, например, программистом или разработчиком. К слову, говоря об обучении, на данный момент, и Российский рынок тоже имеет к этому отношение – открыто достаточно много интернет-площадок и ресурсов (WorldSkills, Skillbox и другие), в которых любой желающий может без проблем пройти понравившиеся ему курсы и программы обучения по различным специальностям, с возможностью дальнейшего трудоустройства.

В этом плане, сфера интернет-технологий уже сейчас занимает достаточно большую часть в разрезе всех отраслей экономики России, и этот рост скорее всего продолжится.

Возвращаясь к технологии многоуровнего стимулирования персонала, именно в таких компаниях, руководство старается выстраивать подобные системы. Причина – большое количество начинающих специалистов, которые прошли обучение и в принципе живут в мире экономики и рынка, и уже в возрасте 18-20 лет понимают, что необходимо именно с начала своей карьеры искать место для трудоустройства не на краткосрочную, а как минимум на долгосрочную перспективу.

Для таких молодых людей иерархия уровней стимулирования перевернута, и начинается как раз именно с чувства интереса к своей компании и своей должности. Говорить о чувстве долга с самого начала скорее всего не совсем уместно, так как это чувство должно развиваться планомерно и пропорционально достигнутым профессиональным знаниям и успехам.

Вообще технология многоуровнего стимулирования, как в прочем и многие другие методики, зародилась в Японии. Именно в этой стране, даже начинающим специалистам во главу угла ставят ценности и миссию компании, и сразу интегрируют работника в общий механизм компании, говоря ему, что он – важная часть и нужный человек именно здесь и сейчас.

Возможно, благодаря этому в дальнейшем и получили свое развитие такие приемы как пожизненный найм и работа во внеурочное время во благо результата. Возвращаясь в российские реалии, о технологии многоуровнего стимулирования можно вспомнить, вернувшись во времена Советского Союза. Там тоже, определенным культом было чувство долга перед своей организацией, т.к зачастую молодой сотрудник напрямую, после окончания высшего учебного заведения попадал в организацию, и почти всю свою карьеру проводил в ней.

Исходя из этого и формировалось чувство принадлежности и значимости. Однако, стоит отметить, что в то время, у этой системы были как плюсы, так и минусы. К плюсам можно отнести:

- Гарантия занятости;

- Развитая система наставничества;

- Различные социальные льготы.

Пожалуй, самым большим минусом в советской модели многоуровнего стимулирования персонала было почти полное отсутствие продвижения по карьерной лестнице, либо развитие только до определенного уровня. Однако, для большинства рабочих это невилировалось достаточно прочными социальными гарантиями и в целом выстроенной политикой страны.

Таким образом, на основании теоретического анализа структуры мотивации персонала организации был сделан вывод, что материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

# ГЛАВА 2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ АО «КАЗАЗОТ»

## 2.1 Краткая характеристика АО «КазАзот»

АО «КазАзот» - казахстанский национальный производитель и экспортер аммиака и аммиачной селитры. Страны, среди которых Россия, страны СНГ и Восточной Европы, импортируют продукцию компании и доверяют ее качеству.

Продукция компании:

- Аммиак жидкий технический;

- Аммиачная селитра;

- Азотная кислота.

В Казахстане «КазАзот» является единственным производителем и основным поставщиком аммиачной селитры и аммиака для большинства национальных компаний и сельскохозяйственных производителей.

Объемы производства жидкого аммиака за 2019 г. составили 175 тыс. тонн; аммиачной селитры — 323 тыс. тонн; слабой азотной кислоты — 284,3 тыс. тонн; аммиачной селитры для аграрного сектора — 117,3 тыс. тонн.

За 12 месяцев 2021 г. выпуск аммиачной селитры составил 380,7 тыс. тонн (против 325,2 тыс. тонн в 2020 г.).

В 2021 г. предприятие «КазАзот» произвело почти 217,1 тыс. тонн аммиака, а в 2020 г. — почти 190 тыс. тонны (см. рисунок 2.1.).

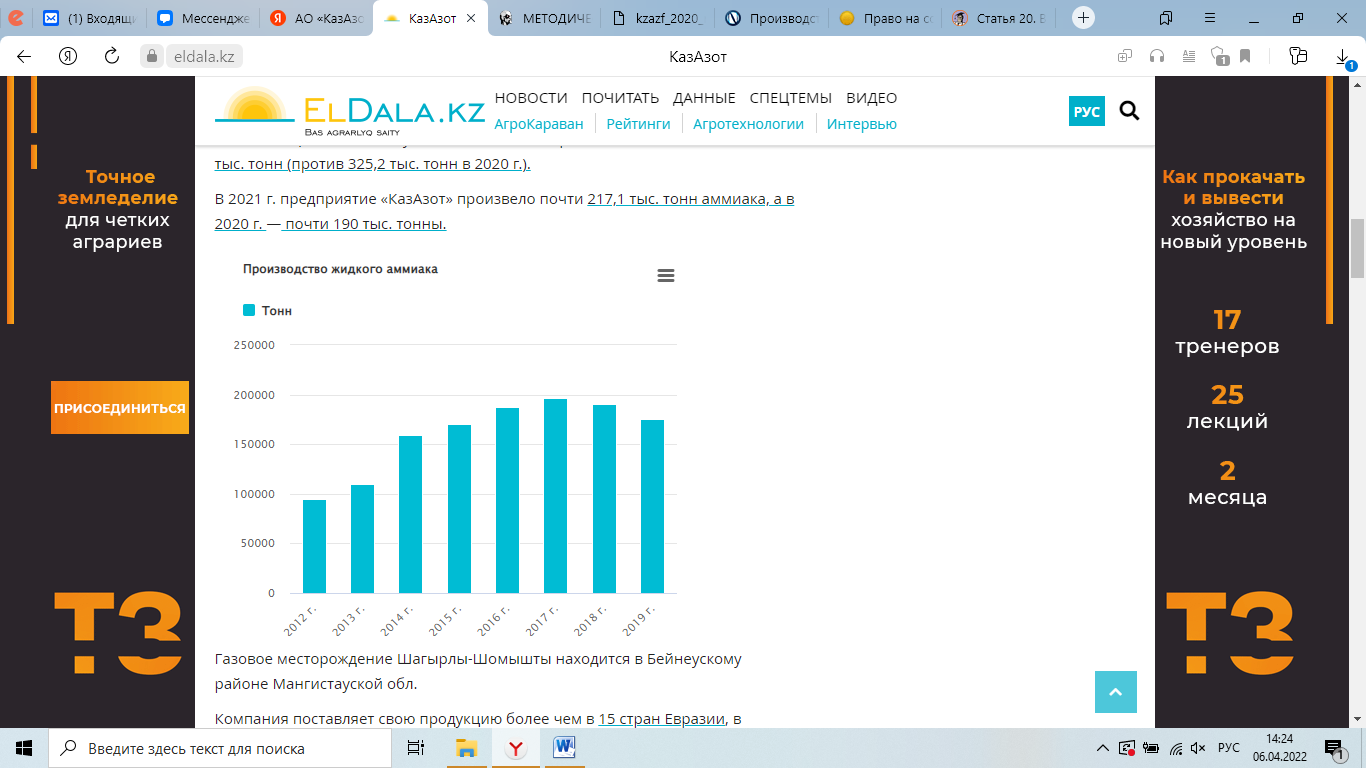


Рисунок 2.1. – Производство жидкого аммиака, тонн

Газовое месторождение Шагырлы-Шомышты находится в Бейнеускому районе Мангистауской обл.

Компания поставляет свою продукцию более чем в 15 стран Евразии, в частности в Российскую Федерацию, Беларусь, Польшу, страны Балтии. Поставки осуществляются авто-, железнодорожным транспортом и доставки морем.

«КазАзот» планирует наладить производство по выпуску новых видов продукции, а именно комплексных удобрений:

- различных видов аммиачной селитры, в том числе известковой;

- азотно-фосфорных удобрений;

- азотно-фосфорно-калийных удобрений;

- карбамидно-аммиачной смеси (эффективного жидкого азотного удобрения).

Реализуемые инвестиционные проекты компании «КазАзот»:

- Строительство газопоршневой электростанции (ГПЭС) на территории завода;

- Модернизация системы упаковки готовой продукции в биг-беги;

- Внедрение системы учета готовой продукции на лентах конвеерного типа;

- Установка по утилизации аммиака из танковых и продувочных газов (УТПГ);

- Внедрение системы газового анализа конвертированного и циркуляционного газа.

Строительство на территории «КазАзот» газопоршневой электростанции на 40 Мвт, что привело к снижению себестоимости готовой продукции в производстве удобрений. Для этих целей «КазАзот» подписал соглашение о кредитной линии с «Банк Развития Казахстана» на 40 млрд тенге и к маю 2019 г. уже освоил порядка 30 млрд тенге.

Компания инвестировала в производство минеральных удобрений в 2019 г. — 8 млн $; в 2018 г. — 7,7 млн $; в 2017 г. — 18,5 млн $; в 2016 г. — 43,8 млн $; в 2015 г. — 4,4 млн $.

В 2018 г. выручка компании «КазАзот» осталась на уровне 2017 г. и составила 43,78 млрд тенге. Из них 86,5% продаж пришлись на внутренний рынок, остальные 13,5% — на экспорт. Чистая прибыль составила 13,78 млрд тенге, что на 2,2% меньше, чем в 2017 г. — 14,09 млрд тенге.

Численность персонала АО «КазАзот» представлена на рисунке 2.2.

Как показывают данные рисунка 2.2., в динамике численности персонала АО «КазАзот» отмечается положительная динамика: темп роста составил 5,77% или 71 человек.

Рисунок 2.2 – Динамика численности персонала АО «КазАзот», чел

В АО «КазАзот»работает персонал разных возрастных групп.

Рисунок 2.3 - Распределение численности сотрудников АО «КазАзот» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72%. Персонал в возрасте до 30 лет – 22%. Далее идёт персонал старше 50 лет – 6%.

Далее рассмотрим систему управления персоналом ООО АО «КазАзот».

В реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами и должностями: генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, руководитель IT отдела.

В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы), так как у большинства участников, помимо кадровых вопросов, имеется ряд иных курируемых направлений производственной деятельности. Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы АО «КазАзот».

## 2.2 Анализ стимулирования сотрудников АО «КазАзот»

Анализ применяемых методов и средств стимулирования труда персонала АО «КазАзот» показывает применение единственного метода, направленного на повышение эффективности труда в виде материального стимулирования.

Кроме окладной части, в структуре материальной стимуляции имеется надбавка за интенсивность труда, зависящая от количества времени сверх нормы, которую отработал сотрудник, и надбавка за профессионализм (процент от оклада, который выплачивается при отсутствии у сотрудника дисциплинарных взысканий и обоснованных жалоб на качество его работы).

Далее в рамках данной работы была проведена оценка изменений мотивационного климата в АО «КазАзот» методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

Проведем экспертную оценку системы мотивации персонала АО «КазАзот» на основании проводимого анкетного опроса. Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой.

Для выявления определенных тенденций анкетирование охватывало 100 человек персонала.

Оценка осуществлялась по ранговой 5—ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации. Перечень вопросов и начисление баллов представлено в приложении 2.

К немонетарным факторам мотивации в анкете были отнесены вопросы:

— Работа в компании хорошо спланирована и организована;

— В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы;

— Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями;

— Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе;

— Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции.

К монетарным факторам мотивации в анкете были отнесены:

— Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;

— Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в компании;

— Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования в организации.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков (рисунок 2.4 – 2.6.).

Рисунок 2.4 — Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %

Рисунок 2.5 — Необходимость использования нематериального стимулирования, %

По данным графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

Рисунок 2.6 — Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

— несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении;

— несовершенство системы вознаграждений — как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования;

— в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

## 2.3 Исследование мотивации сотрудников АО «КазАзот»

В качестве методов исследования в работе применяются следующие.

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга.

Данная методика включает оценку по двум группам факторов: гигиеническим и мотивационным (см. рисунок 2.7.).

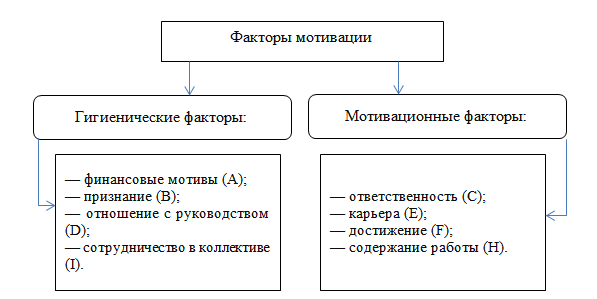


Рисунок 2.7. - Факторы мотивации Ф. Герцберга

Участнику опроса было представлено 56 утверждений, разделенных на две группы исходя из вида факторов. Каждое утверждение представляет собой противоположную ситуацию. Участник опроса выбирает наиболее подходящее для себя утверждение.

Оценка каждого вопроса составляет максимально 5 баллов.

1. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова.

Методика В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации. Типология данного автора представлена 4 базовыми типами мотивации:

- инструментальный тип;

- профессиональный тип;

- патриотический тип;

- хозяйский тип.

Отдельно в авторской модели выделяется тип мотивации избегательной направленности.

1. Методика Ричи—Мартина.

Данная методика применяется с целью определения факторов мотивации, которые наиболее высоко ценятся сотрудником, а так же и те , которыми он пренебрегает.

В рамках методики Ш. Ричи и П. Мартина выделены 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов (см. рисунок 2.8.).

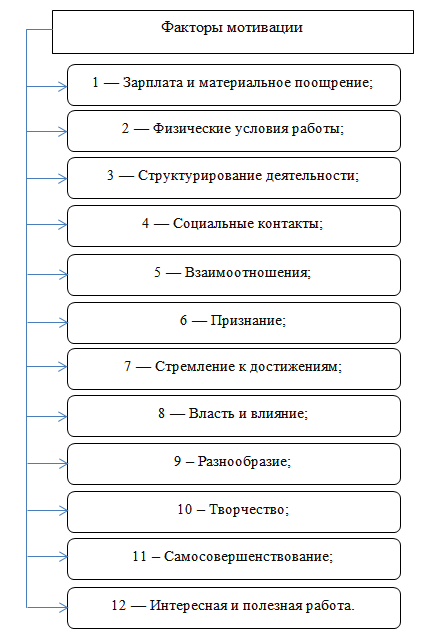


Рисунок 2.8 - Факторы мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

1. Опросник социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда.

В опроснике содержатся высказывания о человеке, его образе жизни: переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения.

Опросник одержит 101 вопрос.

В таблице-ключе переработанного им опросника приведены установленные границы определения адаптации или дезадаптации, приятия или неприятия себя, других, эмоционального комфорта или дискомфорта, внутреннего или внешнего контроля, доминирования или ведомости, ухода от решения проблем.

Авторами выделяются следующие 6 интегральных показателей:

1. «Адаптация»;

2. «Приятие других»;

3. «Интернальность»;

4. «Самовосприятие»;

5. «Эмоциональная комфортность»;

6. «Стремление к доминированию».

Каждый из них рассчитывается по индивидуальной формуле, найденной, по всей вероятности, эмпирическим путем. Интерпретация осуществляется в соответствии нормативными данными, рассчитанными отдельно для подростков и взрослой выборки.

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников АО «КазАзот» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Результаты тестирования сотрудников АО «КазАзот» по методике Ф. Герцберга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мотивы | Количество человек | Место |
| Гигиенические факторы: |  |  |
| финансовые мотивы | 12 | 1 |
| Признание | 8 | 2 |
| отношение с руководством | 6 | 3 |
| сотрудничество в коллективе | 6 | 3 |
| Мотивационные факторы: |  |  |
| ответственность | 10 | 1 |
| Карьера | 9 | 2 |
| Достижение | 6 | 3 |
| содержание работы | 5 | 4 |

Как показывают данные таблицы 2.1, важнейший мотив среди группы гигиенических факторов - это финансовый мотив, то есть уровень оплаты, возможность обеспечивать комфортные условия для жизни себе и близким.

Рассмотрим результаты исследования типа трудовой мотивации участников исследования по методике В.И. Герчикова (см. рисунок 2.9.).

Рисунок 2.9 - Основные типы профессиональной мотивации у сотрудников АО «КазАзот»[[1]](#footnote-1)

В ходе определения основных типов профессиональной мотивации у сотрудников АО «КазАзот» было выявлено, что у такой категории персонала, как рабочие главный тип мотивации – это инструментальный тип, что означает, что рабочие в первую очередь ценят стоимость своего труда, а не его качество.

Далее рассмотрим результаты исследования по методике Ричи—Мартина (см. рисунок 2.7.).

Рисунок 2.10 - Результаты исследования по методике Ричи—Мартина[[2]](#footnote-2)

В качестве главного мотива сотрудников предприятия, согласно исследования по методике Ричи—Мартина, выступает потребность в достойном уровне оплаты труда. Данная потребность наиболее выражена у такой категории сотрудников, как рабочие.

Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими.

Далее рассмотрим результаты анкетирования по опроснику социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа | Адаптация | Принятие других | Самоприятие | Эмоц. Комф. | Интернальность | Стремление к домин. |
| Возраст от 18 до 20 лет | 50% - низкое значение | 60% - среднее | 68% – среднее значение | 41% - низкое значение | 40% - низкое значение | 45% - низкое значение |
| Возраст от 20 до 22 лет | 62% – среднее значение | 74% – среднее значение | 74% – среднее значение | 58% – среднее значение | 47% – низкое значение | 42% – низкое значение |
| Возраст от 22 до 25 лет | 70% - среднее значение | 60% – среднее значение | 68% – среднее значение | 75% – среднее значение | 56% – среднее значение | 53% – среднее значение |

По результатам исследования в первой группе из 7 человек (в возрасте от 18 до 20 лет): у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию. У группы сотрудников в возрасте от 20 до 22 лет выше уровень адаптации, остальные значения так же на низком уровне. Сотрудники более старшего возраста – от 22 до 25 лет по всем изучаемым интегральным показателям имеют средние значения, что свидетельствует о завершении процесса адаптации, вливанию в коллектив и работу.

Таким образом, тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: важнейший мотив персонала АО «КазАзот» среди группы гигиенических факторов - это финансовый мотив, то есть уровень оплаты, возможность обеспечивать комфортные условия для жизни себе и близким.

Исследование типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова позволило прийти к выводу, что у у такой категории персонала, как рабочие главный тип мотивации – это инструментальный тип, что означает, что рабочие в первую очередь ценят стоимость своего труда, а не его качество.

Результаты исследования по методике Ричи—Мартина показывают, что доминирующей потребностью у рабочих является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показали, что: у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию, что свидетельствует о процесса дезадаптации.

# ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «КАЗАЗОТ»

## 3.1 Разработка рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим компаниям, в том числе и АО «КазАзот», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы):

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.
    - «Витрина успехов» или «Доска почета».
    - Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
    - Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально—психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

— общее – для всех сотрудников;

— эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращения фонда рабочего времени (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Расчет затрат на стимулирование персонала АО «КазАзот» рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2020 год |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 1301 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 11595 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 6080,23 |

Мероприятие по стимулированию персонала АО «КазАзот» свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8—часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально—психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Разработка бальной системы

|  |  |
| --- | --- |
| Вид нематериального стимулирования | Баллы |
| Оплата сотовой связи | Свыше 10 |
| Оплата проезда | Свыше 20 |
| Курсы английского языка | Свыше 30 |

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений наиболее отличившемуся сотруднику одного 8—часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериального стимулирования.

## 3.2 Разработка рекомендации по введению системы мотивации сотрудников

Рекомендации по введению системы мотивации сотрудников будут состоять в разработке блок—схемы по карьерному росту сотрудников АО «КазАзот», которая будет состоять в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника; формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе проведения конкурса на замещение должности.

Рассмотрим предлагаемую блок—схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в АО «КазАзот» (рисунок 3.1).

БЛОК—СХЕМА

планирования карьеры персонала АО «КазАзот»

**Сотрудник**

**Руководство АО «КазАзот»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**  
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рисунок 3.1 — Блок—схема планирования стратегии карьеры сотрудников АО «КазАзот»

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

Стратегия карьерного роста сотрудника должна представлять собой документ, который включает:

— общие сведения о сотруднике;

— возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

— мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника АО «КазАзот», он в установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника АО «КазАзот», включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

## 3.3 Разработка рекомендации по повышению эффективности материального стимулирования

В ходе оценки мотивационного уровня сотрудников было выявлено, что в качестве главного мотивационного фактора определен финансовый мотив, в связи с чем сделан вывод о неудовлетворении сотрудников действующим размером оплаты труда. В связи с этим в данном разделе описано обоснование повышения уровня оплаты труда.

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. Так же в качестве главного мотивационного фактора, как руководители, так и рабочие называет финансовый фактор – то есть размер материального вознаграждения.

В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством АО «КазАзот» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда работников АО «КазАзот», в первую очередь, должна быть ориентация на минимальный потребительский бюджет, который вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории работников.

Кадровая политика АО «КазАзот» должна способствовать стабильности кадров, возможностям их дальнейшего развития, а также благоприятному социально—психологическому климату в коллективе.

Как показывают результаты анализа финансово—хозяйственной деятельности, организация работает прибыльно, что обеспечивает возможность установления окладов сотрудников на более высоком уровне.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала АО «КазАзот» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3

План мероприятий по внедрению рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
| Рекомендация № 1 | | | |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала | 4 недели | Зам. директора  Главный бухгалтер |
| Рекомендация № 2 | | | |
| 2 | Разработка и внедрение Компенсационного пакета для реализации бальной системы нематериального стимулирования | 4 недели | Зам. директора  Главный бухгалтер  Директор по сервису |
| Рекомендация № 3 | | | |
| 3 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора  Главный бухгалтер  Директор по сервису |
| Рекомендация № 4 | | | |
| 4 | Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление директоров | 1 мес. | Ген. директор  Зам. директора  Главный бухгалтер |

Настоящий план согласован главным бухгалтером и утвержден генеральным директором АО «КазАзот».

## 3.4 Оценка экономического эффекта при внедрении разработанных мероприятий

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

— Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

— Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

— Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.3. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.3

Финансовые затраты, тыс. руб

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость |
| 1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год) | 679, 20 |
| 2.Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала | 83,59 |
| 3. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| Общая величина издержек | 1254,79 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 1 254 079 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по разработке бальной системы выбора нематериального стимулирования (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Затраты на бальную систему нематериального стимулирования персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Вид нематериального стимулирования | Затраты, руб. |
| Оплата проезда | 1200,00 |
| Оплата сотовой связи | 500,00 |
| Курсы английского языка | 6300,00 |

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

Организационная структура АО «КазАзот» содержит 25 подразделений, таким образом, по результатам каждого месяца будет выбрано 5 сотрудников для получения нематериального стимулирования (при условии, что каждый из них набрал как минимум по 10 баллов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника \* 500,00 руб + 2 сотрудника \* 1200,00 руб + 1 сотрудник \* 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб \* 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности АО «КазАзот». Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 42 тысячи рублей и специалист – 38 тысяч рублей).

Таблица 3.5

Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1—й | 2—й | 3—й | 4—й | 5—й | 6—й |
| месяц | месяц | месяц | месяц | месяц | месяц |
| Доходы от проекта | 265 500 | 276 000 | 276 000 | 276 000 | 276 000 | 276 000 |
| Издержки | 306 400 | 230 960 | 230 960 | 230 960 | 230 960 | 230 960 |
| Прибыль | —40 900 | 45 040 | 45 040 | 45 040 | 45 040 | 45 040 |
| Аккумулированная прибыль | —40 900 | 4 140 | 49 180 | 94 220 | 139 260 | 184 300 |

Для определения уровня готовности компании к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (рисунок 3.2).

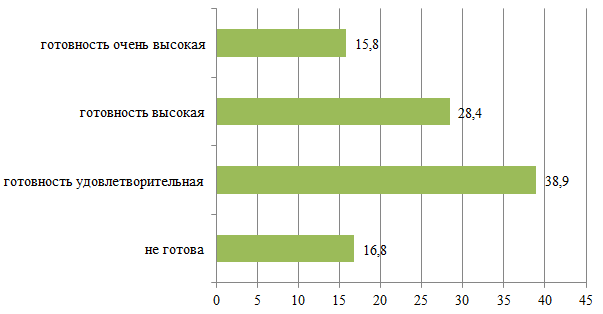


Рисунок 3.2 — Готовность организации к изменениям

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

## 3.5 Оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Реестр рисков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование риска | Описание риска | Текущая вер—ть, % | Текущий ущерб,  тыс. руб. | Метод расчета ущерба | Метод реагирования | Ожидаемая  вер—ть, % | Ожидаемый ущерб, тыс. руб. |
| 1 | Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов | Усиление конкуренции по текущему перечню продукции может привести к «ценовой войне» и как следствие снижение доли рынка, потеря доходности. | 20% | 150 000 | Снижение рентабельности продаж на 5% | Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход. | 7% | 150 000 |
| 2 | Падение спроса | Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности существующих покупателей | 20% | 1 400 000 | Снижение планируемого объема оказания услуг на 10% | Удержание риска. | 20% | 1 400 000 |
| 3 | Отсутствие персонала требуемой компетенции | Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат | 60% | 40 000 | Плановая величина расходов на переподготовку  персонала | Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников. | 20% | 40 000 |
| 4 | Недостаток персонала | Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг | 40% | 2 800 000 | Неисполнение плана продаж на 20% | Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы. | 15% | 1 700 000 |
| 5 | Увольнение ключевого сотрудника | Увольнение ключевого сотрудника (заведующего отделением) приведет к потере значительной части наработанной клиентской базы и как следствие снижение производства, потере доверия со стороны клиентов | 60% | 1 400 000 | Падение продаж на 10% на период 3—х месяцев | Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. | 30% | 900 000 |
| 6 | Рост непредвиденных затрат | Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования. | 60% | 700 000 | Допустимый уровень | Удержание | 60% | 700 000 |

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.3 и рисунок 3.4).

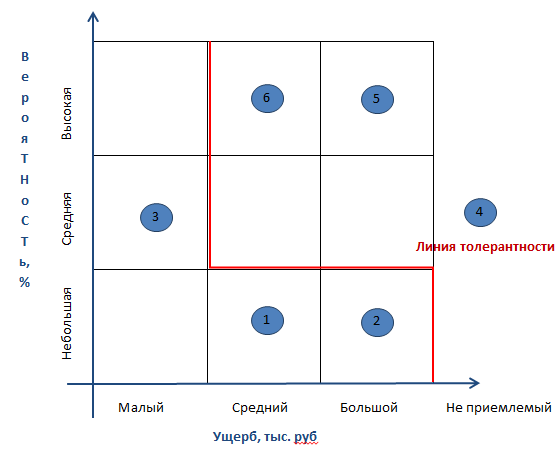


Рисунок 3.3 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

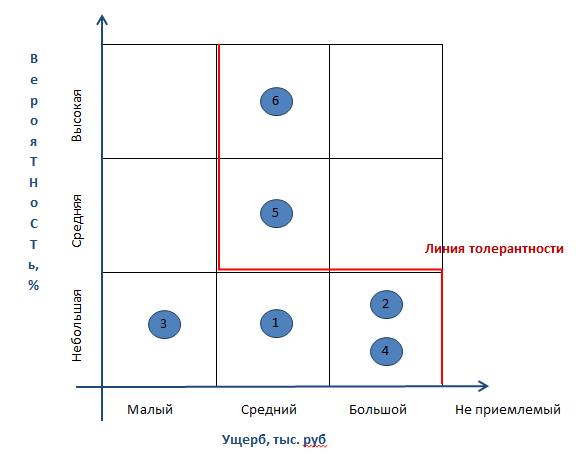
****

Рисунок 3.4 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер АО «КазАзот», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.5).

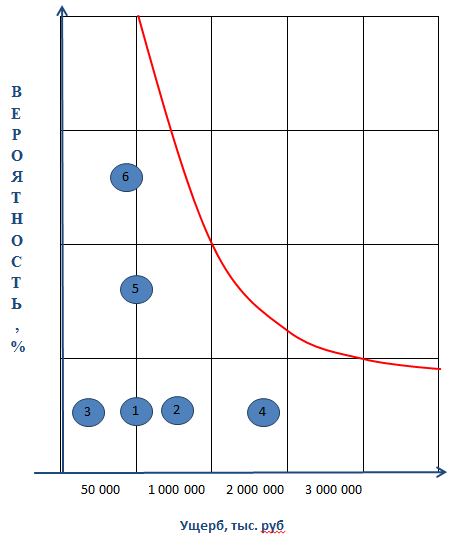


Рисунок 3.5 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам № 5 и № 6, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать принятие четких планов развития персонала, установление нормативов нагрузки на персонал, контроль качества работы, а так же разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Материальная и нематериальная мотивация является необходимой для успешного функционирования любого предприятия. Любая используемая в организации система мотивации сотрудников, влияющая на уровень самоотдачи персонала, будет в той или иной степени эффективна. Но не стоит забывать о том, что к каждому сотруднику нужен индивидуальный подход мотивации, который будет напрямую зависеть от характера сотрудника, его потребностей и желаний, интересов и внутренних «мотивов» к действию.

Без правильно разработанной системы мотивации, а которой будут применяться как материальные, так и нематериальные методы, руководитель не сможет добиться продуктивной работы коллектива. Так как именно мотивация побуждает коллектив к эффективной работе для достижения целей поставленных целей организации.

Объектом исследования в работе выступает АО «КазАзот» - казахстанский национальный производитель и экспортер аммиака и аммиачной селитры.

Исследование стимулирования сотрудников АО «КазАзот» продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли: несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении; несовершенство системы вознаграждений — как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования; в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

Тестирование сотрудников по методике Ф. Герцберга позволило прийти к следующим результатам: главным гигиеническим фактором для сотрудников АО «КазАзот» выступают финансовые мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников АО «КазАзот» выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг.

Исследование типа трудовой мотивации в группах участников исследования по методике В.И. Герчикова позволило прийти к выводу, что у рабочих основным типом профессиональной мотивации является инструментальный тип, относящийся также к достижительному типу мотивации.

Результаты исследования по методике Ричи—Мартина показывают, что доминирующей потребностью у рабочих является потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Результаты анкетирования по методике К. Роджерса и Р. Даймонда показали, что: у большинства отмечаются низкие значения интегрального показателя адаптации, а так же интернальности, эмоционального комфорта и стремления к доминированию, что свидетельствует о процесса дезадаптации.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы мотивации и стимулирования АО «КазАзот» выступают: совершенствование системы нематериального стимулирования (мотивация персонала свободным временем); разработка бальной системы нематериального стимулирования; разработка блок—схемы планирования карьеры персонала; повышение уровня оплаты труда.

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что изменения в системе мотивации и стимулирования АО «КазАзот» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала АО «КазАзот»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

В качестве наиболее опасных рисков выделены риски, связанные с системой управления персонала, что подтверждает актуальность данного исследования. По результатам оценки, определено, что сотрудники АО «КазАзот» считают, что компания на 38,9% готова к предлагаемым в работе переменам.

Таким образом, выдвинутая в работе цель достигнута. На современном этапе развития компании АО «КазАзот» необходимы изменения существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему мотивации и стимулирования персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы ХХI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.
2. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.
3. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.
4. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.
5. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.
6. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 c.
8. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2017. — 230 с.
9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.
10. Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.
11. Володина Н.А. Адаптация персонала. Лекции МВА Moscow business school 2018. - 52 с.
12. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.
13. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.
14. Герчиков ВИ. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - Москва: Независимый институт гражданского общества,2004. – 302 с.
15. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44. 0
16. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.
17. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.
18. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.
19. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.
20. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.
21. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.
22. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2020. - № 6. - С. 58-60.
23. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. – 322 с.
24. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. - №7. - С. 44-51.
25. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект, 2018. - 64с.
26. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.
27. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. - Вологда, 2018. - 128 с.
28. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2020. - № 5. - С. 152-154.
29. Лачугина Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н. Лачугина. - Ульяновск : УлГТУ. 2018. - 41 с.
30. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1
31. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. - 2020. - № 4. - С. 14-18.
32. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2017. - 492 с.
33. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.
34. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.
35. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2017. - № 3. – С. 190 - 199.
36. Мотивация и рефлексия личности: актуальные вопросы теории и практики: сборник научных трудов по материалам Всероссийских психологических чтений / под ред. Е. Н. Ткач. - Хабаровск, 2020. – 200 с.
37. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.
38. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.
39. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.
40. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.
41. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – 640 с.
42. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.
43. Пикулёва ОА. Психология самопрезентации личности: гендерные и возрастные аспекты. Психологическая наука и образование. – 2017. - № 18(4). – с. 37–44.
44. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.
45. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. – 411 с.
46. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.
47. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. - 2017. - №8(69). - С. 105-117.
48. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.
49. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.
50. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.
51. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. – 1097 с.
52. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.
53. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. – 453 с.
54. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2017. — 256с.
55. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 200 с.
56. Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2020. - № 1. - С. 70-76.
57. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.
58. Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.
59. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.
60. Шнейдер В.Ф. Проблема мотивации в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2020. - № 8. - С. 35-40.
61. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.
62. Arkin RM. Self-presentation. In: Vallacher RR, Wegner DM, editors. The self in social psychology // New York: Oxford University Press; 1986. p. 356–365.
63. Hackman JR, Oldham GR. Development of the job diagnostic survey // Journal of Applied psychology. – 1975. - № 60(2). – С. 159–167.
64. He J, van de Vijver FJR. Self-presentation styles in self-reports: linking the general factors of response styles, personality traits, and values in a longitudinal study // Personality and Individual Differences. – 2017. - № 81(6). – С. 129–134.
65. Lee S-J, Quigley BM, Nester MS, Corbett AB, Tedeschi JT. Development of self-presentation tactics scale. Personality and Individual Differences. 1999;26:701–722
66. Pinder CC. Work motivation in organizational behavior. New York: Psychology Press; 2014. - 600 p.

1. Обозначения: ИН — инструментальный, ПР — профессиональный, ПА — патриотический, ХО — хозяйский, ЛЮ — люмпенизированный. [↑](#footnote-ref-1)
2. Обозначение нумерации столбцов расшифровано на рисунке 2.4. [↑](#footnote-ref-2)