

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**АКТУАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА**

Дипломный проект студентки

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Агафоновой Маргариты Дмитриевны

**Научный руководитель
к.э.н., ст. преподаватель
Ильичев С.Н.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ	
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Стимулирование труда персонала в теории управления.....	6
1.2 Понятие и сущность стимулирования персонала организации.....	11
1.3 Основные виды стимулирования труда персонала организации.....	21
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ	
ПЕРСОНАЛА АО «СОАТЭ».....	29
2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия АО «СОАТЭ».....	29
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в АО «СОАТЭ».....	36
2.3 Анализ системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ».....	42
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ	
ПЕРСОНАЛА АО «СОАТЭ»	52
3.1. Разработка проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ».....	52
3.2. Мероприятия по внедрению проекта.....	61
3.3 Социально-экономическое обоснование проекта.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики успешное функционирование организации зависит от заинтересованности работников в своей деятельности. В этой связи важное значение для предприятий приобретают вопросы персонала организации.

Для современной организации создание гибкой системы оплаты труда, основанной на различиях в сложности выполняемой работы, учете индивидуального результата труда работника, значимости определенных видов работ для предприятия, а также ценности работ для внешнего рынка труда помогают заинтересовать работников в наиболее полном использовании творческого потенциала на своем рабочем месте.

Поэтому разработка действенного механизма стимулирования труда, который бы отвечал интересам не работников, является одной из наиболее актуальных проблем.

Стимулирование труда, которое основано на изучении и удовлетворении потребностей работников в зависимости от результатов труда, повышает их трудовую активность и эффективность бизнеса в целом.

Актуальность темы исследования связана с необходимостью поиска систем стимулирования труда персонала, адекватных современным стратегиям развития хозяйственных структур.

Степень разработанности темы. Вопросы стимулирования трудовой деятельности персонала организации представлены достаточно широко в научной литературе. Вопросы стимулирования труда рассматривают в своих трудах А.Смит, А. Маршалл, Й. Шумпетер, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Л. Портер, Х.К. Рамперсад и др.

Среди отечественных ученых вопросы стимулирования труда персонала рассматриваются в трудах Т.Ю. Базарова, Б.М. Генкина, О.С. Дейнека, А.П. Егоршина, Б.Л. Еремина, В.С. Магуна, В.Т. Рязанова, Ф.Ф. Рыбакова, В.В. Щербины, И.Я. Обломской.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области стимулирования труда персонала и состоянием системы стимулирования труда персонала в АО «СОАТЭ».

Объектом дипломного проекта является АО «СОАТЭ».

Предметом дипломного проекта является система стимулирования персонала АО «СОАТЭ».

Цель исследования: разработка проекта совершенствования системы стимулирования персонала в АО «СОАТЭ».

В соответствии с поставленной целью дипломного проекта, определены следующие **задачи:**

Анализ проблемы стимулирования труда персонала в теории и практике управления персоналом;

Анализ системы управления персоналом в АО «СОАТЭ»;

Диагностика и анализ системы стимулирования труда персонала в ЗАО «СОАТЭ»;

Разработка и социально-экономическое обоснование проекта по совершенствованию системы стимулирования труда персонала АО «СОАТЭ».

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономической теории, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, экономики труда и социально-трудовых отношений, теории мотивации.

Эмпирическая база исследования представлена нормативно-регламентирующими документами, данными статистической отчетности и документами учета статистических сведений, которые характеризуют деятельность АО «СОАТЭ».

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области стимулирования труда персонала в АО «СОАТЭ»;

2. Определены методы решения проблемы в области стимулирования труда персонала в АО «СОАТЭ»;
3. Разработана программа совершенствования системы стимулирования труда персонала, представляющая практический интерес для АО «СОАТЭ» и для организаций подобного профиля.

Методы исследования:

- 1) Методы эмпирического исследования: анализ документов;
- 2) Методы обработки: качественный и количественный анализ;
- 3) Организационные методы: комплексный и сравнительный;
- 4) Метод интерпретации;
- 5) Методы проектирования: моделирование, методы социально-экономического обоснования проектов.

Структура дипломного проекта состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка использованной литературы, приложения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Стимулирование труда персонала в теории управления

В современном мире в эпоху информационного общества происходит рост интеллектуализации труда, сознательности и активности рабочих, возрастание материальных и постепенному нарастанию конфликта между бурно развивающимися производительными силами и устаревшими производственными способами интенсификации наемного труда, побуждения работников и максимальное использование физической, интеллектуальной и творческой возможностей.

Исходным моментом в решении этой задачи стал отход от традиционной, выдвинутой еще Ф. У. Тейлором, концепции, в основе которой лежало почти полное игнорирование «человеческих» аспектов труда. Это было время господства концепция «экономического» человека. Согласно концепции, поведением стремление к материальной выгоде. В этот период (начало 20 в.) объектом эксплуатации работника, при котором увеличение эффективности и качества труда в наибольшей степени стимулировалось за счет экономических потребностей работника [11, с.66].

Такое положение дел подвергалось представителей доктрины «человеческих» отношений. Основоположником которой является американский социолог Э. Мэйо. В рамках концепция «психологического» человека. На основе исследований, пришел к выводу, что решающее влияние на повышение эффективности трудов поведения материальные, а психологические и социальные факторы.

Основная концепция доктрины «человеческих отношений» относительно мотивов поведения человека на производстве состоит в том, что деньги нельзя рассматривать как постоянно Ликерт и Ф. Герцберг

отмечают, что люди работают за деньги лишь границами которого являются удовлетворение личного представления о «хорошей жизни» [12, с.52].

В царской России безусловно преимущественно ИТР. Но произошла смена политического строя и В. И. Ульянов в подчеркивал необходимость определенного сочетания в управлении трудящимися методов убеждения (прямой мотивации) и побуждения (стимулирования) [6, с.66].

В годы перехода к новой экономической политике в ряде документов правительством настоятельно рекомендовалось отказаться от уравнительности в оплате труда. Ставился хозрасчет и самофинансирование.

Однако выдвинуть на первый план методы стимулирования как способ управления трудящимися в этот период по ряду объективных и субъективных причин не удалось. В 20-е годы возрастание степени централизации управления воздействий на трудовые коллективы. На авансцену все более уверенно выходят методы управления, методы властной (принудительной) мотивации.

Методы принуждения были основными в нашей середине 60-х годов.

Наиболее последовательные методы мотивации в рамках школы «человеческих отношений» разработаны Д. Макгрегором. Известны его две концепции «теория икс» и «теория игрек». Согласно работникам безответственны и безынициативны, стремятся только материальных потребностей. Вторая теория исходит из того, что человек по своей натуре энергичен, честолюбив, в процессе трудовой удовлетворению не только материальных, но и духовных потребностей в творчестве и самореализации.

По мнению Макгрегора, работники, основном удовлетворили свои материальные потребности. Поэтому материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим человека к своего труда. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены лишь работой, которая требует «интеллектуальной активности» и были позднее развиты Ф. Герцбергом в разработанном им методе «обогащения работ» методу, только интересная и содержательная работа, позволяющая добиваться успеха и

дающая вознаграждение в виде признания может способствовать повышению эффективности труда [15, с.102].

Дальнейшие поиски более совершенных методов интенсификации труда с учетом человеческого фактора привели научного направления, школы «социальных систем», представителями и Г. Саймон. Эта школа рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее частных подсистем, важнейшей индивидуум. Идут поиски возможных путей сочетания интересов работников с интересами фирмы в целом на основе обеспечения потребностей в организации [20, с.150].

Ч. Борнард делает вывод о действенности материального вознаграждения до определенных это не говорит о том, что их полностью можно компенсировать нематериальными конкретной ситуации необходимо их определенное сочетание [12, с.60].

Существенный вклад в развитие школы «социальных систем» внес Г. Саймон. Он выработал концепцию «административного» человека. Основное положение этой концепции состоит в рациональности должен подчинить свои личные цели целям организации. Для этого необходимо, чтобы организация обеспечила определенное равновесие между побуждениями к труду и вкладом, участвовать в деятельности организации, отдавая всю свою энергию реализации ее целей. Такое равновесие может быть достигнуто в процессе «идентификации индивида с организацией» [20, с.155].

Проблемы интенсификации эффективности с той или иной остротой встала в большинстве европейских стран СЭВ в начале 60-х годов. Во всех этих странах завершился или подходил к экономическое развитие происходило преимущественно за счет экстенсивных источников роста, и организация заработной платы была направлена образом высоких темпов расширения объемов производства.

Стало очевидным, что повысить эффективность дифференциации и индивидуализации, без комплексной системы стимулирования, невозможно.

И только начиная с 80-х годов в нашей последовательный курс на переориентацию управленческих важнейшее значение в мотивации трудового поведения объектов управления приобретает стимулирование. Необходимость переноса «центра тяжести» стимулирования особо подчеркнута в докладе М. С. Горбачева в 1987 г.

В последние годы в связи социальной неустойчивости общества в целом потребовалась новая модель научность и обоснованность разрабатываемых методов управления трудовым поведением работников [21, с.54].

В 70-х годах в американской «профессионального» человека, на которой основывается концепция «организационного развития». Профессиональный человек имеет сознательности и восприимчивости по сравнению с «административным» мечтает приносить пользу не только организации, в которой служит, но и обществу в развивает в себе способности к постоянному повышению уровня своего образования и квалификации, не чувствует себя обязанным по отношению к организации, принадлежит только себе. Он может управляется по целям, а не на основе голого администрирования, больше установленные правила и процедуры, и стремится к признанию и расширению круга своей ответственности.

Важную роль в разработке проблем управления поведением человека сыграл также «ситуационный» подход, нашедший в последнее время широкое распространение. Понятие «ситуация» используется как важный фактор, определяющий выбор того или иного способа воздействия на трудовое поведение человека.

Действовать по обстоятельствам –направления. В зависимости от специфики организации труда и производства они предлагают для управления поведением персонала с учетом использовать одновременно «гуманные» и «негуманные» методы.

Решающую роль в их формировании Представители этого направления ищут возможность выработки новых форм воздействия на личность на

основе манипулирования внешними по отношению к нему факторами через связь актов поведения человека с его результатами.

Среди разработок этого направления основанная на анализе поведения человека в рабочей ситуации. Так, В. Врум связывает мотивацию личности с восприятием индивида своего желания, вероятности получения стимула. Экспектация, по Вруму – это вероятность того, что определенный объем усилий приведет к достижениям основной цели индивида [24, с.140].

Регулирование поведения работника в этом случае на подборе для него соответствующего стимула в результате анализа важности для человека его свободных целей и целей организации.

Идеи В. Врума получили свое развитие в разработанной Л. Портером и Э. Лолером. Эта модель показывает взаимосвязь между рабочими установками индивида и результатами его виды вознаграждений имеют неодинаковое значение для разных людей. Чем выше для работника ценность вознаграждения и предполагаемая вероятность его значительны усилия он прилагает для решения задач [22, с.66].

1.2. Понятие и сущность стимулирования персонала

Стимулирование труда - это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет нравственную функции [12, с.42].

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом

важно обеспечить правильную и обоснованную традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается структуры общества через различный уровень доходов, который в воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации достижения цели (повышения производительности труда работников, качества др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся причинами или мотивами поведения работника.

Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия Стимулы могут быть материальными и нематериальными. Виды стимулирования представлены на рисунке 1.1.

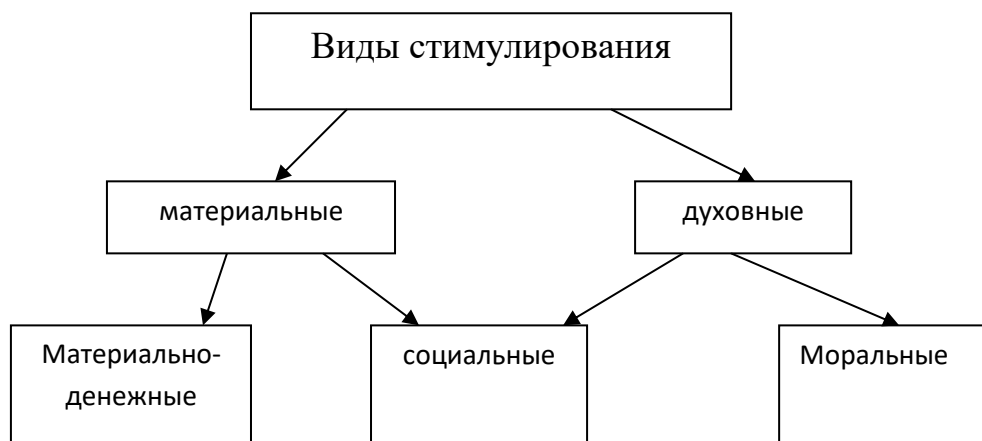


Рис.1.1 Виды стимулирования

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т. д и неденежные (путевки, бесплатное лечение, Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) [14, с.102].

Поскольку работник заинтересован в повышении своей квалификации, для него данная возможность - это стимул. Предприятие платит за его обучение, но в результате получает о внешнем воздействии на сотрудника, оказываемом компанией в расчете как на лояльности служащего и рост его заинтересованности в трудовой деятельности), так и на последующий результат, достижение которого обеспечат вновь приобретенные профессиональные знания. Однако не очень ясно, к какому виду стимулов следует в данном случае отнести возможности учиться. С одной стороны, этот стимул компании в обучение сотрудника могут быть очень большими и заметную долю его компенсационного пакета. Но с другой стороны, работники вряд ли квалификации за счет фирмы обеспечивает им получение дополнительного дохода. Действительно, они не получают никаких дополнительных денежных обещает повысить их зарплату после обучения (быть может, теоретически они смогут рассчитывать на увеличение оплаты труда, но реализуется ли эта возможность, и если да, то как быстро, неясно).

Поэтому сотрудники склонны рассматривать данный стимул, скорее, условий, которые благоприятствуют их профессиональному росту и расширению кругозора, а не как способ улучшить свое материальное стимулы можно отнести к особой группе: материальных неденежных (они действуют благодаря большим инвестициям, но персонал стимулирует к возможности получения денег, а стремление приобрести определенные блага).

Под стимулами вообще следует понимать те блага, которые сотрудник получить от компании в качестве вознаграждения за свою работу, а под нематериальным - те, чья денежная составляющая мала по абсолютной может быть подсчитана или не представляет значимой ценности для по с возможностью удовлетворить свои потребности с помощью определенного блага.

Эффективной трудовой деятельности персонала способствует такой вид стимулирования, как патернализм. Проявления патернализма в компаниях с семейной моделью управления. Ниже приведены черты, характеризующие такие организации значение придается неформальным отношениям как дружная семья, а каждый работник как любимый родственник).

Руководитель занимает позицию почитаемого «главы семейства», принимающего на себя ответственность эффективность деятельности предприятия, но и за судьбы своих подчиненных, за их проблемы и трудности.

Основными стимулами к труду неформальные отношения между менеджментом и рядовыми работниками, обращения к руководству при первой же необходимости и уверены, что им будет оказана нужная стимулирования в основном используются не прямые денежные выплаты, а социальные, немонетарные блага.

Очень важным стимулом (особенно для руководителей стремящихся занять менеджерские позиции) является возможность карьерного роста

(имеется в виду не профессиональный рост, а должностное продвижение) по служебной лестнице важно для них прежде всего не тем, что оно увеличением заработной платы и других доходов, а тем, что растет их статус и другие работники — «члены единой семьи» — начинают еще больше, искреннее уважать их [25, с.155].

Главная положительная сторона стимулирования заключается в том, что результаты превосходят затраты, поскольку, как стоит так дешево и не ценится так дорого, как внимание к патернализма связано с серьезными трудностями:

- стратегию заботы о сотрудниках крупных (более 200 человек) коллективах;
- патернализм трудно применять в компаниях промышленного типа, где самое важное - выпуск качественной который может только строгость соблюдения технологии и выполнение определенных процедур;
- этот вид стимулирования плохо «воспроизводится».

Поясним последнее предприятия, с которого уходит руководитель, активно и долго использовавший патернализм, серьезные проблемы, потому что новому топ-менеджеру не удастся применить ставшие частью корпоративной культуры методы смену матери, как известно, приходит мачеха, а на смену отцу — отчим. Взаимоотношения часто бывают сложными не потому, что мачеха и отчим любят детей родители, а из-за того, что дети предъявляют к ним повышенные требования, которым очень трудно соответствовать. Компания и стиль управления могут тогда, когда «родителя» сменяет «старший ребенок», сотрудник, готовый сыграть эту роль.

Патернализм (забота о работнике) как вид использоваться в ограниченном числе организационных форм: (предоставление равных возможностей, обеспечение поддержки и защиты); в коллективной и индивидуальной (предоставление поддержки как отдельным работникам); в

позитивной (использование моральных вознаграждений) и негативной (применение санкций).

К организационным стимулам относится создание работы для определенных сотрудников, в том числе предоставление им графика, а также возможностей:

- максимально независимо выполнять свои трудовые обязанности;
- самостоятельно контролировать качество и деятельности;
- использовать дополнительные ресурсы.

Не следует выделять как особый вид стимула персонального трудового контракта и индивидуальных условий оплаты труда, но может положительно воздействовать на мотивацию сотрудников, которые организационные стимулы [12, с.45].

Условия, способствующие повышению квалификации росту, являются важнейшим стимулом для менеджеров и чувствуют, что они профессионально развиваются, получают новые необходимые навыки и расширяют свой кругозор, их самооценка повышается, усиливается. Поэтому все действия руководства и HR-служб компаний, направленные персонала, являются стимулами.

Таким образом, к стимулам можно отнести:

- организацию обучения и повышения квалификации служащих;
- проведение периодической разработку и реализацию карьерных планов (включая стажировки, замещение временно отсутствующих работников, их горизонтальные компании, без повышения статуса);
- привлечение сотрудников к проектно- разработке методик выполнения их постоянной работы и обобщению опыта;
- организацию профессионального общения.

Данные стимулы используются в индивидуальной, перспективной и общей организационных формах. Возможности личного и профессионального развития, как правило, одинаковы на предприятии, но лучшим сотрудникам предоставляются преимущества.

Специалист, для которого возможность является значимым стимулом, может получить долю в капитале фирмы (даже самую право на приобретение этой доли (опцион), в результате у него появится законное основание участвовать в управлении организацией, которое не отобрать без веских оснований).

Участие в управлении имеет трехступенчатую расположения ступеней (существенен):

- 1) полное и своевременное информирование;
- 2) участие в выработке решений;
- 3) участие в принятии решений.

Информирование предполагает стратегической и оперативной информации о планах, состоянии дел и результатах. Формы информирования могут быть самыми разнообразными: проведение брифингов и совещаний (общих или в подразделениях); выпуск фирменного бюллетеней, информационных писем; использование внутрифирменной компьютерной сети [15, с.85].

Участие в выработке решений реализуется совещательных органов (проблемных комиссий, комитетов, советов), члены существенные вопросы, связанные с деятельностью фирмы. Очень продуктивно (это было доказано опытом советских предприятий) создание целевых которых входит разработка проектных решений и последующее активное участие в их реализации реализовать путем включения работников в состав комитетов или советов, от которых зависит, как Рассмотрим впечатляющий пример реализации этого стимула: Управляющий совет английской машиностроительной компании Ваху Heating семейное предприятие переходило в собственность работников. Весь процесс преобразования

собственности был рассчитан на 20 лет, но схема время была уже составлена. Основные решения принимались двухпалатной Выборный совет предприятия (сформированный из высококвалифицированных рабочих и специалистов Ваху Heating со стажем работы в компании не менее Тростовый совет (куда входили глава семьи владельцев, два банкира и юрист).

Оба совета заседали отдельно и принимали решения от друга, поэтому каждый из них фактически обладал правом налагать другого. Члены Выборного совета работали заинтересованно и очень лет только одно их решение не было подтверждено Тростовым советом.

В России стимулы, связанные с совладением и компанией, только начинают использоваться и в основном применяются по менеджменту. Но с помощью этих стимулов можно воздействовать конечно, в том случае, если в компании не возникает проблем с применением, прежде всего, если рядовые сотрудники довольны размером своей зарплаты.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, оперативность.

Комплексность подразумевает единство коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых управлению персоналом, опыта и традиций предприятия [15, с.85].

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных относятся:

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог который существенно различается в разных коллективах. Это определение нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако вознаграждение, не отрицательно скажется на мотивации работника в ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом Например, переход на этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор [15, с.85].

Сочетание моральных и факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их каждого работника.

Сочетание позитивных и негативных развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, стиля и методов руководства.

1.3. Основные виды стимулирования персонала организации

В современных условиях рыночной экономики конкурирующие предприятия стремятся к повышению качества которое достигается через усиленное воздействие на мотивационное поле персонала также через его стимулирование.

Важнейшим фактором успешного развития рыночной экономики является построение эффективной системы Отсутствие современной

концепции построения экономически обоснованной системы стимулирования персонала объясняется интересами менеджмента предприятия и работника.

Системный подход, позволяющий персоналу, как элемент социально-экономических отношений и как основу управления производственным персоналом.

Системообразующим свойством в персонале, которое обеспечивает ее целостность, является качество персонала, очередь увязать и согласовать интересы работников и организации. В случае несоответствия качества персонала могут возникать риски, которые как к прямым, так и к косвенным потерям в организации.

В общем виде стимулирование труда как совокупность материальных и иных благ, которые получает работник и в свою очередь адекватно их воспринимает вследствие участия. Как элемент системы мотивации стимулирование труда персонала включает все то, что индивид получает в результате отношений с работником ценность.

При этом выделяют ряд существенных - стимулирование персонала следует рассматривать как целостный предмет управления персоналом, так как оно характеризуется устойчивостью внутренней соотношением между ее элементами;

- в состав стимулирования персонала нефинансовое вознаграждение, все то, что представляет ценность для менеджментом организации в качестве инструмента воздействия на поведение персонала. В современных условиях рыночной экономики конкурирующие качества человеческого капитала, которое достигается через усиление персонала организации, а также через его стимулирование. Созданная система стимулов определяет заинтересованность работника в труде, с пониманием цели своей работы и ее достижения [12, с.98].

Оптимальная модель стимулирования основанно складывается из двух взаимодополняющих друг друга блоков: материальное стимулирование и нематериальное стимулирование.

Она интегрирует хорошо используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые подразделяются на две тесно связанные между собой группы (моральных) стимулов.

Материальные стимулы представлены системой заработной платы, премиями и различными выплатами сотрудникам, участием их в прибыли организации [18, с.38].

Выбор и использование рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет основополагающее стимулирования персонала каждого предприятия в условиях рыночных отношений.

Различные формы и системы оплаты создают материальную основу развития человеческого рабочую силу и эффективно управлять различными категориями персонала.

В современной практике часто заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - (постоянная, должностной оклад).

В свою очередь нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к организации с одновременным снижением расходов по компенсации сотрудникам.

Нематериальное стимулирование подразумевает такое поощрение персонала, которое не выдается в виде Все виды нематериального стимулирования подразделяются на три вида (рис.1.3).

Основанием для данного деления служит то, из какого источника исходит то, или иное поощрение, как формируется поощрений, кто отвечает за правильное использование тех или иных удовлетворяет то или иное поощрение [23, с.65].

Основными целями нематериального стимулирования персонала являются:

-понимание и признание перспективу и согласование взаимных интересов;

-развитие чувства принадлежности к коллективу, организации, создание единого восприятия общности как внутри, -соотнесение затрат и результата, готовность к риску;

-ответственность и самостоятельность управленцев, их конструктивное сотрудничество, положительное отношение к подчиненным;

-социальная защищенность и интеграция с перед подчиненными, повышение трудовой активности;

-участие в принятии решений на рабочем месте, предприятия, возложение ответственности на себя;

-качественная работа сотрудников и самоконтроль, коллегиальность в общении с членами коллектива;

-ответственность коллектива и его членов, сотрудничество, самостоятельность в принятии решений;

-гибкость в достижении целей, понимание рабочих взаимосвязей;

-удовлетворенность состояния рабочего места, привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего графика;

-информированность о делах предприятия, деятельность с позиций интересов предприятия [19, с.66].

Для достижения поставленных целей необходима актуализация конечных результатов и приведение их в соответствие с условиями.

Поставленные задачи должны быть реальными в плане наличия внутренних ресурсов и внешних возможностей организации, но при этом труднодостижимой, иначе мотивация работников будет конечных и целей

позволяет принимать управленческие решения на основе проведенного анализа с учетом ситуативного подхода.

Своевременное и полное достижения цели помогает держать ее в поле зрения. Этот процесс необходимо связывать с системой поощрений, что эффективность. Сотрудники должны иметь четкое какие действия последует вознаграждение.

Современные рыночные условия и социальная направленности экономических реформ побуждают руководителей внимания уделять именно человеческому фактору организации. Как правило, позволяет оценить эффективность хозяйственной деятельности организации в целом, которая использования всех организационных ресурсов и в том числе каждого сотрудника организации.

В условиях деятельности организации выполняют свои производственные обязанности. Следует отметить, или подразделения есть лидеры и аутсайдеры. Для того чтобы провести эту отношении персонала, необходимо разработать единую систему выполнения персоналом организации своих должностных обязанностей [22, с.66].

Влияние нематериального стимулирования эффективности предприятия проявляется в следующем:

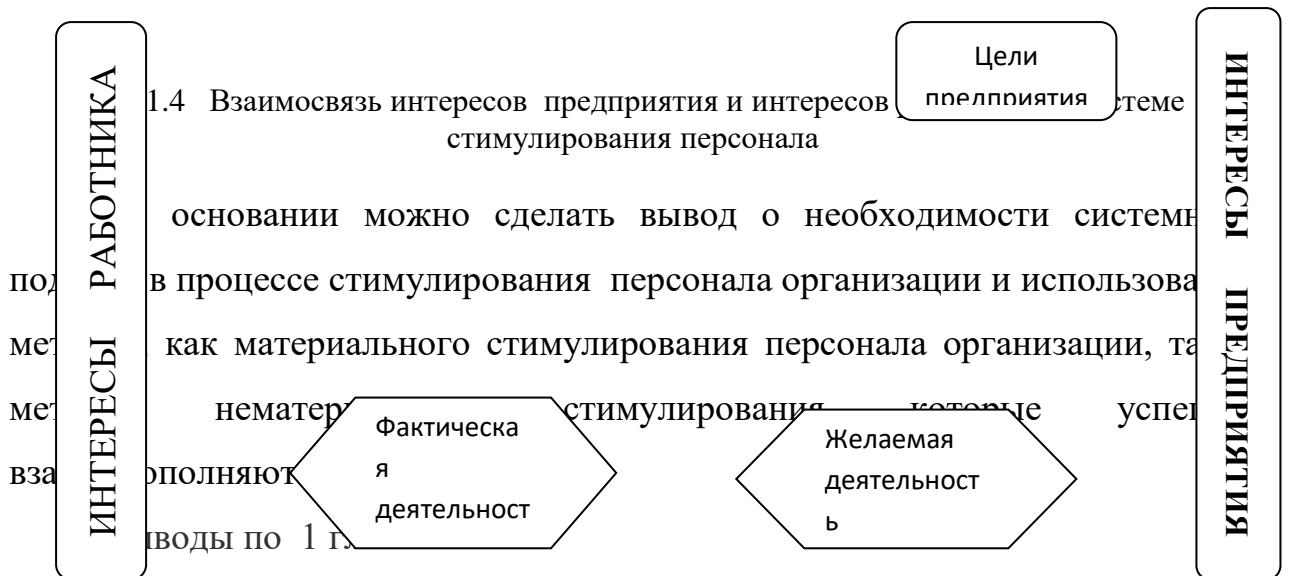
- набор персонала и удержание персонала;
 - повышение производительности труда и продукции;
 - улучшение социально-психологического климата удовлетворенность сотрудников условиями своего труда, повышение лояльности;
 - минимизация прогулов и отсутствия на социальной напряженности;
 - готовность к переменам и стимулирование предприимчивости;
- оптимизация расходов на персонал, формирование имиджа работодателя.

Оценка результативности труда является одной управлению персоналом, которая направлена на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом.

Она характеризует их способность влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена (организации).

Система оценки и фактическая оценка работы быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии абсолютно понятными сотрудникам.

Таким образом, система нематериальной интересов предприятия с интересами работников, с целями предприятия и потребностями персонала (рис.1.4.)



Стимулирование труда - это внешнее ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда.

Стимулирование выполняет экономическую, нравственную функции.

Материальная система стимулирования персонала представлена системой заработной платы, премиями и различными выплатами сотрудникам, участием их в прибыли организации.

Материальные стимулы сотрудникам, участием их в прибыли организации.

Нематериальное стимулирование персонала, виде наличных или безналичных средств и направлено на повышение лояльности сотрудников к организации с одновременным снижением расходов по сотрудникам.

Наиболее эффективным является использование в практике менеджмента применение как материальных, стимулирования персонала современной организации.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА АО «СОАТЭ»

2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия

АО «СОАТЭ»

Промышленное предприятие г. Старый Оскол Закрытое акционерное общество Старооскольский завод автотракторного электрооборудования им. А.М. Мамонова образовано в 1959 году. Почтовый и юридический адрес предприятия: 309507, Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, ул. Ватутина,54.

АО «СОАТЭ» - ведущее предприятие России по производству автотракторного электрооборудования. Продукция предприятия хорошо известна. В 1990 году «СОАТЭ» преобразован в закрытое акционерное общество, 100% акций которого принадлежит трудовому коллективу. Предприятие осуществляет свою деятельность на Основе Устава.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- единоличный исполнительный орган - генеральный директор.

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором). Генеральный директор общества решений Общего собрания акционеров, Совета директоров общества и Правления.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная аудитор избираются Общим собранием акционеров.

АО «СОАТЭ» имеет различные виды штамповка, холодное выдавливание, холодная высадка, поперечно-клиновья прокатка, порошковая металлургия, литье под давлением изготовление деталей из керамики,

переработка термоактивных и термопластичных пластмасс, декоративная и защитная гальванические обработки, производство.

АО «СОАТЭ» осуществляет производство и реализацию автотракторного электрооборудования; производство и народного потребления; строительство зданий и сооружений, монтажных, пуско-материалов и сантехнических изделий, производство бетонных изделий, сборных железобетонных конструкций и деталей; переработка и реализация отходов и вторсырья; сертификационные испытания приборов и автотракторного электрооборудования; торгово-закупочная, посредническая и коммерческая деятельность, оптовая и подакцизными товарами, в том числе автомобилями; операции с финансовыми бумагами, недвижимостью; производство хлебобулочных и колбасных и др. мясных изделий; оказание услуг населению; общественное питание; гостиничное обслуживание; осуществление медицинской деятельности: санитарная помощь, амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь взрослому и детскому населению; офтальмология.

Предприятие выпускает товары машины, электромаслобойки, сантехнические изделия, хозяйственные товары, строительные материалы, полимерные трубы и фитинги.

80% выпускаемой продукции политика предприятия направлена на развитие партнерских отношений с фирмами стран СНГ и Балтии, а также дальнего зарубежья: Венгрии, Германии, Греции, Египта, Ирана, Пакистана, Польши, Болгарии, Китая, Кубы, Вьетнама, Сербии и Чехии.

Предприятие состоит из аппарата управления предприятием, основных и вспомогательных цехов, непроизводственной сферы.

К аппарату управления относится службы главного технолога; отдел главного конструктора; отдел научной работы; информационный центр; информационно-производственный отдел; производства; конструкторское бюро; центральная заводская лаборатория; лаборатория окружающей среды и другие.

К аппарату управления относится маркетинговая служба, в состав которой входит отдел маркетинга и снабжения.

К экономической службе относится: нормативно-планового управления и организации; финансовый отдел.

В бухгалтерскую службу входит: главная бухгалтерия; бюро по работе с ценными бумагами; бюро платных услуг.

К управленческим отделам относится: юридический отдел; отдел безопасности; отдел труда и техники безопасности; бюро и другие.

В службу по производству и снабжению входит: планово-диспетчерский отдел; конструкторский отдел.

К основным цехам относится: механические цеха № 1-6; гальванический цех и цех готовой продукции.

К непроизводственной сфере относится: мясокомбинат; цех строительных материалов; участок сельскохозяйственной продукции.

Службы качества на предприятии представлены: ОТК; отделом управления качеством; лабораторией строительных материалов.

Службы социальной сферы: здравпункт; спортивный комплекс; база отдыха; информационный центр; полиграфический участок; хозяйственный отдел. Коммерческая служба снабжения; коммерческий отдел. Данные структуры подчиняются директора по маркетингу и сбыту.

Отдел материально-технического снабжения состоит из бюро металлов, бюро химии и бюро стройматериалов.

Коммерческая деятельность по продаже продукции реализуется через торговый дом АО «СОАТЭ». Хозяйственная деятельность предприятия основана на производственной структуре

Анализ таблицы показывает, что, рост выручки в 2015 году составил 12,6%, в 2016 гг. 2,9%.

Анализ выручки в сопоставимых ценах за аналогичный период показал, что в 2015 году рост выручки составил 18,0 %, что незначительно ниже показателя выручки с учетом инфляции.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции увеличился в 2015 году на 102,6% а в 2016 году снизились и составили 98,8%. от уровня 2015 года. При этом необходимо отметить опережение темпов прироста выручки по сравнению себестоимости от хозяйственной деятельности, что говорит о повышении эффективности работы расходов в себестоимости выпущенной продукции составляет менее 10%.

Рост материальных затрат в исследуемый период обусловлен ростом объемов производства. Значительно увеличились прочие затраты и составили по сравнению с 2015 годом рост составил 62,5%.

С целью снижения себестоимости выпускаемой продукции и повышения ее конкурентоспособности внедрено технических мероприятий против 145 запланированных с экономическим эффектом 30,9 млн. руб. экономия материалов составила 3,1 тонны, в том числе 1,2 т стального проката, 28,4 т. пластмасс.

В условиях сокращения спроса на автомобили и автокомпоненты, увеличение цен на сырье и материалы, работы по оргтехмероприятий должны быть одним из важных моментов успеха в стратегии снижения расходов.

Анализ фондовооруженности показывает, что данный показатель имеет положительную тенденцию к увеличению и рост за анализируемый период

Фондоотдача за анализируемый период снизилась за счет опережающего роста внеоборотных активов по сравнению с выручкой.

Коэффициент оборачиваемости за анализируемый период снизился за счет увеличения средней величины оборотных средств. Величина оборотных средств зависит от скорости оборачиваемости оборотных средств и выручки от реализации чтобы найти пути наиболее эффективного использования оборотных средств.

Производительность труда за анализируемый период увеличилась и увеличения выручки от реализации продукции. Рентабельность труда за

анализируемый период увеличилась и основными факторами рентабельности труда является увеличение чистой прибыли. В целом за исследованный период эффективность использования основных фондов предприятия значительно возросла, что подтверждается динамикой показателей эффективности за 2014-2016 годы. Значительное влияние на результативность хозяйственной использования оборотных средств. Предприятие за анализируемый период имеет прибыль и высокие показатели рентабельности в результате осуществления производственной и коммерческой деятельности.

2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в АО «СОАТЭ»

В АО «СОАТЭ» отдел кадров организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными методическими актами, действующими в Обществе.

Возглавляет отдел кадров – начальник отдела, который относится к категории руководителей. Руководство отделом осуществляется на основе единоначалия.

Отдел кадров строит свою работу на основе Конституции Российской Федерации; Трудового кодекса Российской Федерации, Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ; Устава АО «СОАТЭ» (Приложение 1); Коллективного договора.

Отдел кадров и технического обучения (ОКиТо) является самостоятельным структурным подразделением АО «СОАТЭ». Структуру и штатное расписание ОКИТО утверждает генеральный директор АО «СОАТЭ».

Во главе ОКИТО стоит начальник, в его непосредственном подчинении находятся инженеры по подготовке кадров, подчиняются инспектор по учету рабочего времени, инспекторы по кадрам, инспектор по учету и бронированию военнослужащих.

Начальник отдела организует всю работу по выполнению основных задач, поставленных перед отделом. Обязанности между работниками отдела распределяет начальник в соответствии с функциями подразделения.

Основными задачами отдела являются: формирование стратегии кадровой политики предприятия; обеспечение предприятия компетентным персоналом, выполняющим работу, которая влияет на качество продукции; упорядочение численности работников предприятия в соответствии с планами производства и графиками работ; подготовка рабочих, не имеющих профессии; переподготовка рабочих уже имеющих профессию, с целью освоения новой, с учетом потребности смежной профессии; проведение обучения руководителей различного уровня; проведение работы с молодыми специалистами; прием на работу новых работников в соответствии с требованиями трудового права.

В АО «СОАТЭ» численность персонала составляет 3061 человек, среди которых 1507 мужчин и 1554 женщин.

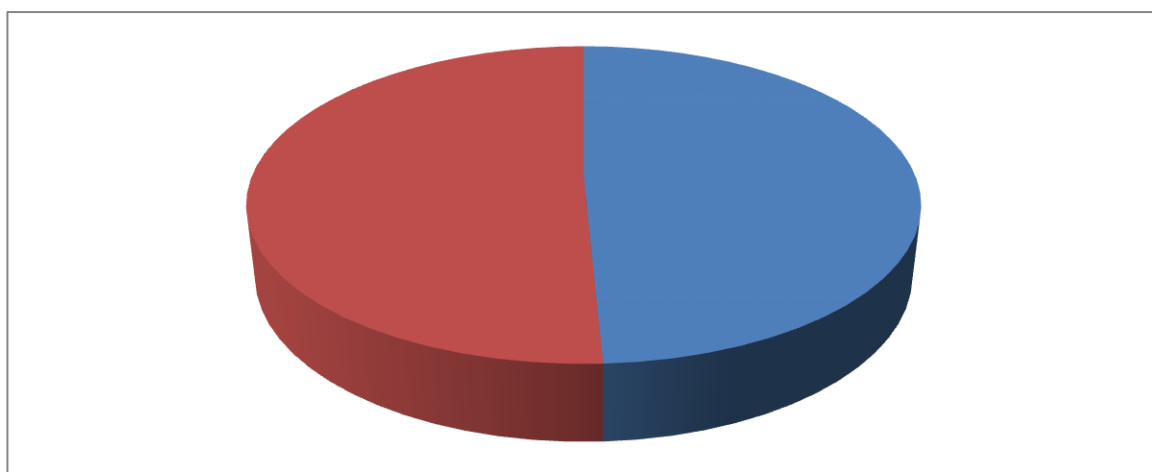


Рис. 2.1 Распределение персонала по полу АО «СОАТЭ»

Персонал АО «СОАТЭ» разделен на 3 основных категории: руководители, специалисты и рабочие (рис. 2.2).

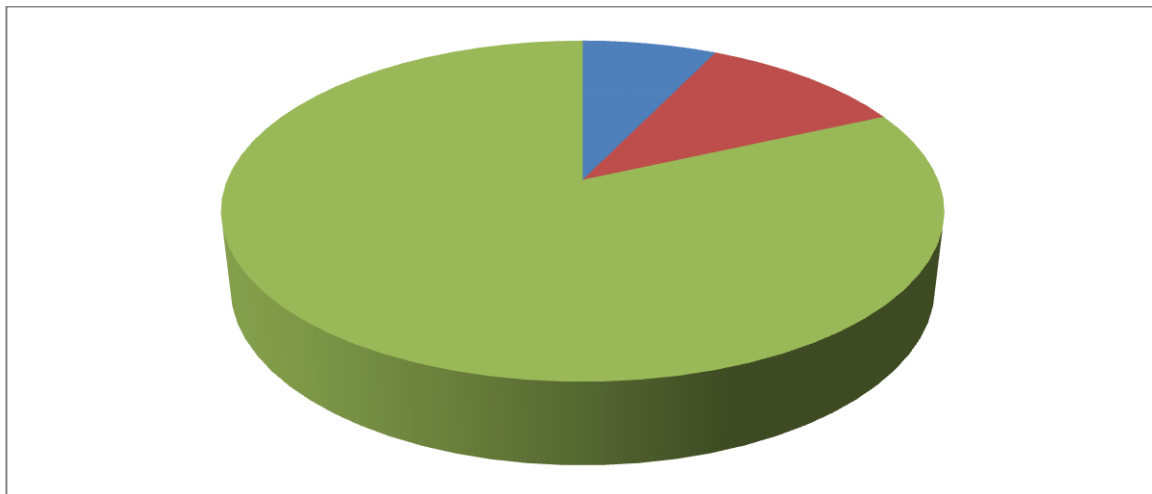


Рис. 2.2 Структура персонала АО «СОАТЭ»

Категория рабочих включает основных рабочих, вспомогательных и учеников.

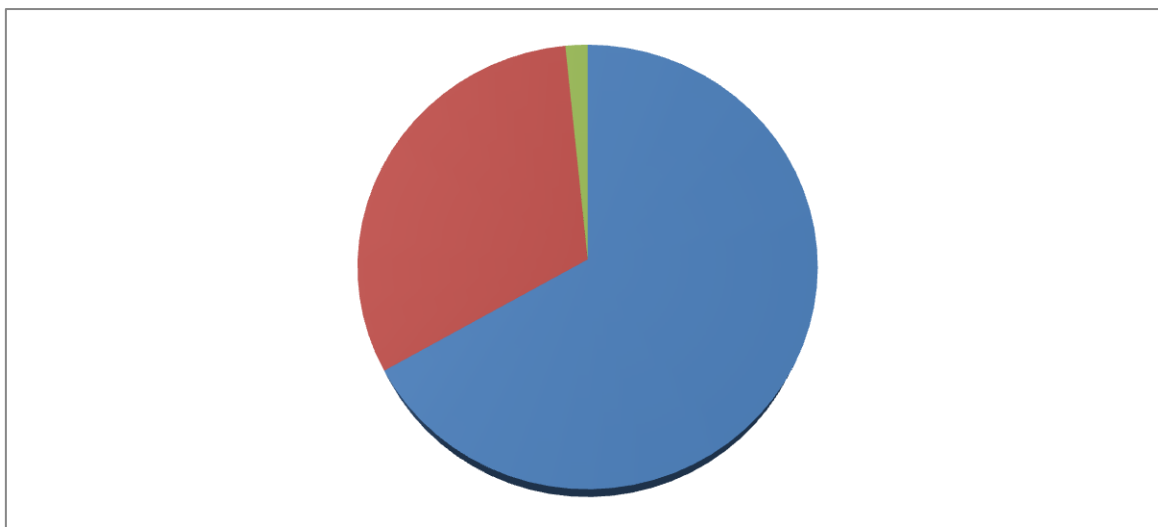


Рис. 2.3 Состав группы рабочих АО «СОАТЭ»

Основная масса руководителей находится в возрасте от 40 до 60 лет; специалистов в возрасте от результате, основная группа работников находится в возрастном диапазоне от являются крайние возрастные группы до 20 лет и возрастная группа работников, которых можно отнести к группе после 60 лет.

Важным кадровым показателем является трудовой стаж персонала АО «СОАТЭ».

Среднеспециальное образование имеют 84 человека среди группы специалистов; среднее образование имеют образование имеют 376 рабочих. При этом высшее образование имеют 148 рабочих, 242 специалиста и 220 руководителей.

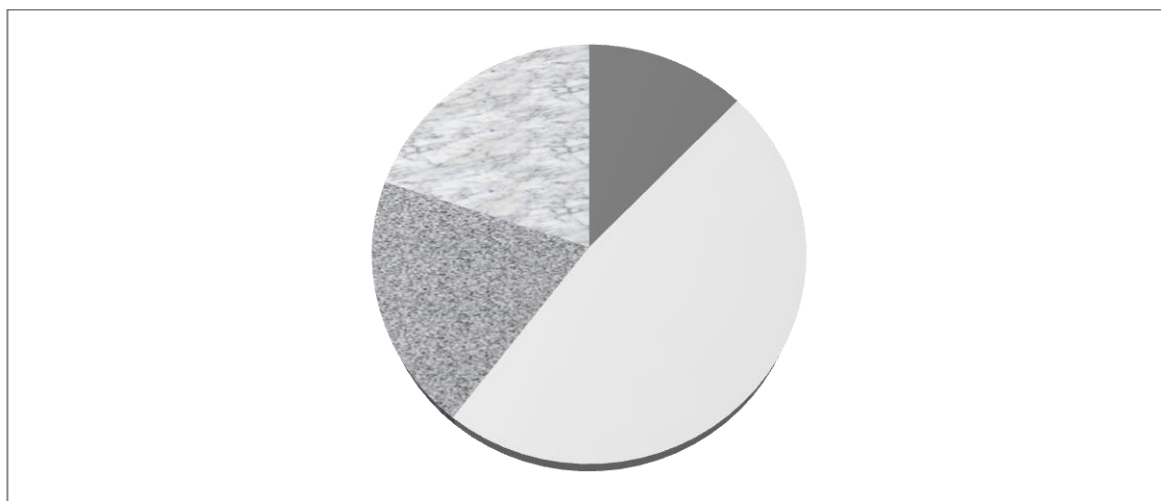


Рис. 2.4 Анализ кадрового состава АО «СОАТЭ» по образованию

Как видно из рисунка 48,1 % персонала имеют среднее образование, высшее образование имеют среднеспециальное образование и неполное среднее у 12,% сотрудников АО «СОАТЭ».

Наибольшая численность персонала приходится на 2016 год, в этом же, 2016 году было принято наибольшее число персонала за 2014 – 2016 годы.

Коэффициент оборота по приему в 2016 году также является наибольшим.

Наименьший коэффициент оборота по выбытию отмечается в 2015

Самый высокий коэффициент постоянства кадров приходится на 2015
Самый высокий коэффициент текучести кадров был в 2014.

В результате данного анализа можно заключить, что АО «СОАТЭ» полностью обеспечено кадрами. Персонал предприятия имеет достаточный потенциал для реализации поставленных перед ним задач.

2.3. Анализ системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ»

Анализ системы стимулирования труда является самостоятельным направлением кадровой выявляются имеющиеся недостатки с целью их устранения, а также изыскиваются дополнительные резервы роста производительности труда за человеческих ресурсов предприятия[9,с.56].

В ходе анализа существующей системы стимулирования персонала рассматривалось материальное и нематериальное стимулирование.

В АО «СОАТЭ» для работников в результатах своего труда в зависимости от квалификации, сложности, выполняемой работы, а также выплат компенсационного и стимулирующего характера действует Положение об оплате труда работников.

В котором отмечено, что максимальным размером не ограничивается. На предприятии действует тарифная система в себя тарифные ставки(оклады), тарифные сетки для различных профессий и подразделений.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. Тарификация работ и производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, руководителям, специалистам и служащим –справочника должностей руководителей, специалистов, служащих.

Основная оплата труда рабочих производится по:

-сдельно-премиальной оплате труда продукцию по действующим нормам времени трудовых затрат и расценкам.

Сдельные расценки могут руководством до 50%.

Рабочим у которых вследствие неизменной номенклатуре, снижается производительность труда и заработная плата, по решению руководства, могут применяться коэффициенты к сдельным расценкам.

На сдельную оплату начисляется премия положению о премировании. При невыполнении норм времени трудовых затрат по вине работника,

оплата нормируемой части заработной платы объемом -повременно-премиальной оплате труда за фактически отработанное время по тарифным ставкам и должностным окладам. На повременную оплату начисляется премия согласно утвержденному положению о премировании.

-аккордной оплате труда. Для отдельных выполнения их в сроки, приказом по заводу или распоряжениями заместителей генерального директора, может устанавливаться указанием стоимости выполняемых работ и сроков выполнения. При этом за сокращение сроков выполнения, качество работ может быть выплачена премия.

В АО «СОАТЭ» устанавливаются начисляется премия по действующим положениям о премировании.

В коллективном договоре предусматривается перечень профессий работников, занятых на тяжелых работах с вредными условиями труда, которым устанавливаются доплаты на основе за условия труда включаются в тарифные ставки и должностные оклады у повременщиков, у сдельную расценку.

Конкретный размер доплаты руководителям и специалистам устанавливается в штатном расписании.

Также в АО «СОАТЭ» осуществляется доплата за работу в многосменном режиме. Для работающих в три смены:

Первая смена – нет доплат;

Вторая смена - с 16 часов 40 минут до размере 20% тарифной ставки или должностного оклада за все часы работы;

-Третья смена - с 1 часа до 8-00 доплата в ставки или должностного оклада за все часы работы.

Для работающих в иных режимах:

-40% тарифной ставки или должностного оклада за с 20-00 до 8-00 для промышленного персонала;

-35% тарифной ставки или должностного оклада за с 20-00 до 8-00 для работников, не связанных с основной промышленной деятельностью.

Также в АО «СОАТЭ» осуществляется доплата за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания или объема выполняемых работ, выполнение наряду со своей работой обязанностей работника.

Указанная доплата распространяется на весь персонал. В зависимости от дополнительного объема работ, выполняемого доплаты не может превышать 50% тарифной ставки. Доплата начисляется на фактически отработанное время. Доплата за совмещение должностей, выполняемых работ специалистам и служащим производится лишь в тех случаях, когда по фонду заработной платы подразделения имеется наличием вакантных должностей. Обязанности отсутствующего работника могут возлагаться на одного или нескольких доплаты или ее отмены является изменение штатного расписания, повышение норм трудовых затрат, невыполнение работником работ, за которые установлена доплата.

Поощрительная надбавка к должностному достижению в труде устанавливается тем категориям работников, у которых имеются показатели этих достижений и результат их труда стабильностью. Оценка работы производится на основе учета объема и сложности качеством исполнения. Надбавка и срок выплаты устанавливается Представление об установлении надбавки оформляется руководителем выполняемых объемов и сложности работ, их качества. Надбавка отменяется при ухудшении показателей работы, нарушении дисциплины труда или в АО «СОАТЭ» устанавливаются персональные оклады:

-высококвалифицированным рабочим производства, занятым на ответственных работах, но не выше должностного оклада мастера участка, на котором работает рабочий;

-руководителям и специалистам, имеющим достижения и большие заслуги. Для установления персонального оклада руководителем структурного подразделения оформляется ходатайство директора с указанием всех достижений претендента. Установление персонального оклада осуществляется приказом по АО «СОАТЭ».

Обязательными условиями для рабочих, владение 2-3 смежными профессиями;

-наличие высшего разряда по основной профессии;

-отсутствие претензий по качеству выполняемых работ в течение 3 лет;

-выполнение норм трудовых затрат или Надбавка за высокое профессиональное мастерство устанавливается рабочим, занятым на ответственных работах, для выполнения которых квалификация, имеющим высокий квалификационный разряд. Надбавка устанавливается рабочим:

-стабильно обеспечивающим высокое качество работ;

-выполняющим задания по видам работ, профессии или оборудованию, машинам;

-соблюдающим дисциплину труда и производственную дисциплину.

Надбавка устанавливается в размере до фактически отработанное время. Установление и отмена надбавки производится распоряжением главного инженера или заместителя директора снабжению.

В целях повышения качества выпускаемой продукции, материальной заинтересованности работников в снижении потерь от брака в АО «СОАТЭ» действует положение о премировании рабочих за работу с личным клеймом устанавливается премия в размере 10% от месячного сдельного заработка, а регулировщикам цехов регулировкой в размере 15% от месячного сдельного заработка.

Основанием для начисления премии за является отсутствие брака изготовленной продукции и наличие в нарядах отметки о сдаче продукции с личным клеймом.

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место.

В АО «СОАТЭ» особое значение придается рабочим. Эффективно работает система выдачи ссуд и материальной помощи. Выделяется помощь многодетным и неполным семьям. Работникам отдых и санитарно-курортное лечение; детям рабочих предоставляются путевки в лагеря. Социальное обеспечение персонала в истекшем, 2016 году составило:

– сдано документов на назначение, перерасчет пенсий и на оформление иждивенческой надбавки: страховых свидетельств Пенсионного Фонда: – 407 человек.

Условия труда в АО «СОАТЭ» удовлетворяют нормам. Несмотря на то, что АО «СОАТЭ» еще не полностью техники и оборудование, тем не менее, требования техники безопасности и охраны труда соблюдаются.

Среди направлений деятельности по выделить следующие:

- рабочим бесплатно предоставляется спецодежда;
- соблюдаются необходимая температура, другие параметры;
- вводятся компьютеризация и автоматизация рабочих мест для облегчения труда;
- за вредность предоставляются дополнительные выплаты;

– каждый год рабочие сдают экзамен по технике В АО «СОАТЭ» был проведен в 2016 году экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования труда персонала. В качестве специалисты предприятия, руководители и служащие отделов в количестве обработаны результаты мнений экспертов, которые отражены в табл. 2.7.

Максимальная оценка формы системы стимулирования 21 балл (76+76+76) - 100%.

Оценка каждого вопроса I формы системы стимулирования определяется I формы системы стимулирования труда определяется как сумма оценок по каждому вопросу, выраженная в процентах: $6,9+6,1+7=20$ баллов, что составляет 95,2%.

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

I форма системы стимулирования - организация оплаты труда рабочих ЗАО «СОАТЭ» – удовлетворяет требованиям что организация оплаты труда рабочих на АО «СОАТЭ» организована неэффективно;

II форма системы стимулирования труда – система премирования, поощрений и наказаний - удовлетворяет организована и функционирует неэффективно;

III форма системы стимулирования труда – программы обучения персонала – удовлетворяет IV форма системы стимулирования труда – система социальных льгот удовлетворяет работников V форма системы стимулирования труда – организация удовлетворительных условий труда в АО «СОАТЭ» VI форма системы стимулирования труда – организационная культура АО «СОАТЭ» –

Таким образом, только оценка организации удовлетворительных условий труда составляет менее остальным формам системы стимулирования получен достаточно 100%, следовательно, система стимулирования труда рабочих АО «СОАТЭ» оценена как удовлетворительная.

Основными недостатками системы стимулирования труда на АО «СОАТЭ» являются:

Анализ недостатков системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ» позволяет сделать вывод о том, что основные проблемы в области стимулирования персонала лежат в Таким образом, можно сделать вывод о том, что система стимулирования персонала в АО «СОАТЭ» достаточно развита, так как используются методы материального стимулирования, однако имеется ряд недостатков, устранение которых стимулирования персонала более совершенной.

Выводы по 2 главе:

АО «СОАТЭ» осуществляет производство и реализацию автотракторного электрооборудования; производство народного потребления. Предприятие имеет прибыль и высокие показатели рентабельности в результате осуществления коммерческой деятельности.

Отдел кадров и технического обучения (ОКиТо) является самостоятельным структурным подразделением АО «СОАТЭ. Наивысший

коэффициент оборота по приему в 2016 году выбытию отмечается в 2015 году, который составил 1,1.

Самый высокий коэффициент постоянства кадров год и составляет 98,9.

Самый высокий коэффициент текучести кадров (1,4) результате данного анализа можно заключить, что АО «СОАТЭ» полностью обеспечено кадрами.

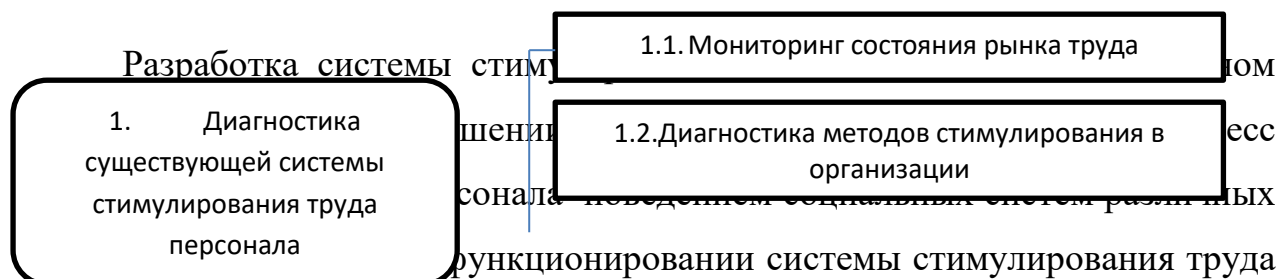
Персонал предприятия имеет поставленных перед ним задач.

Система стимулирования персонала в АО «СОАТЭ» достаточно развита, так как используются методы материального и морального стимулирования.

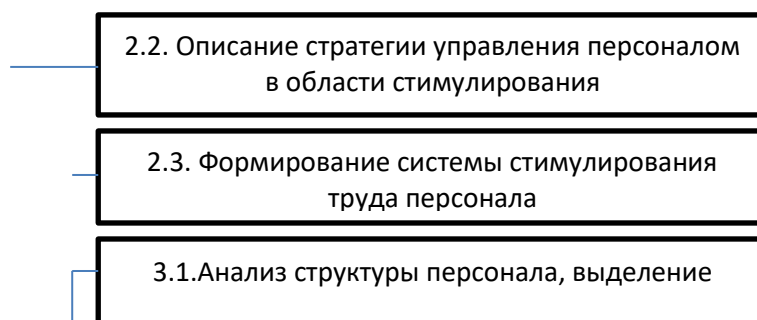
Анализ недостатков системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ» позволяет сделать вывод о том, что основные стимулирования персонала лежат в области нематериального стимулирования.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА АО «СОАТЭ»

3.1. Разработка проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ»



Функционирование системы стимулирования труда персонала – это обеспечение привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и прежде всего посредством эффективного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. Используемая система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации. При этом, стимулирующие меры не должны быть чрезмерными, это может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим финансовыми возможностями организации. Технология формирования системы стимулирования труда – это последовательность по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.



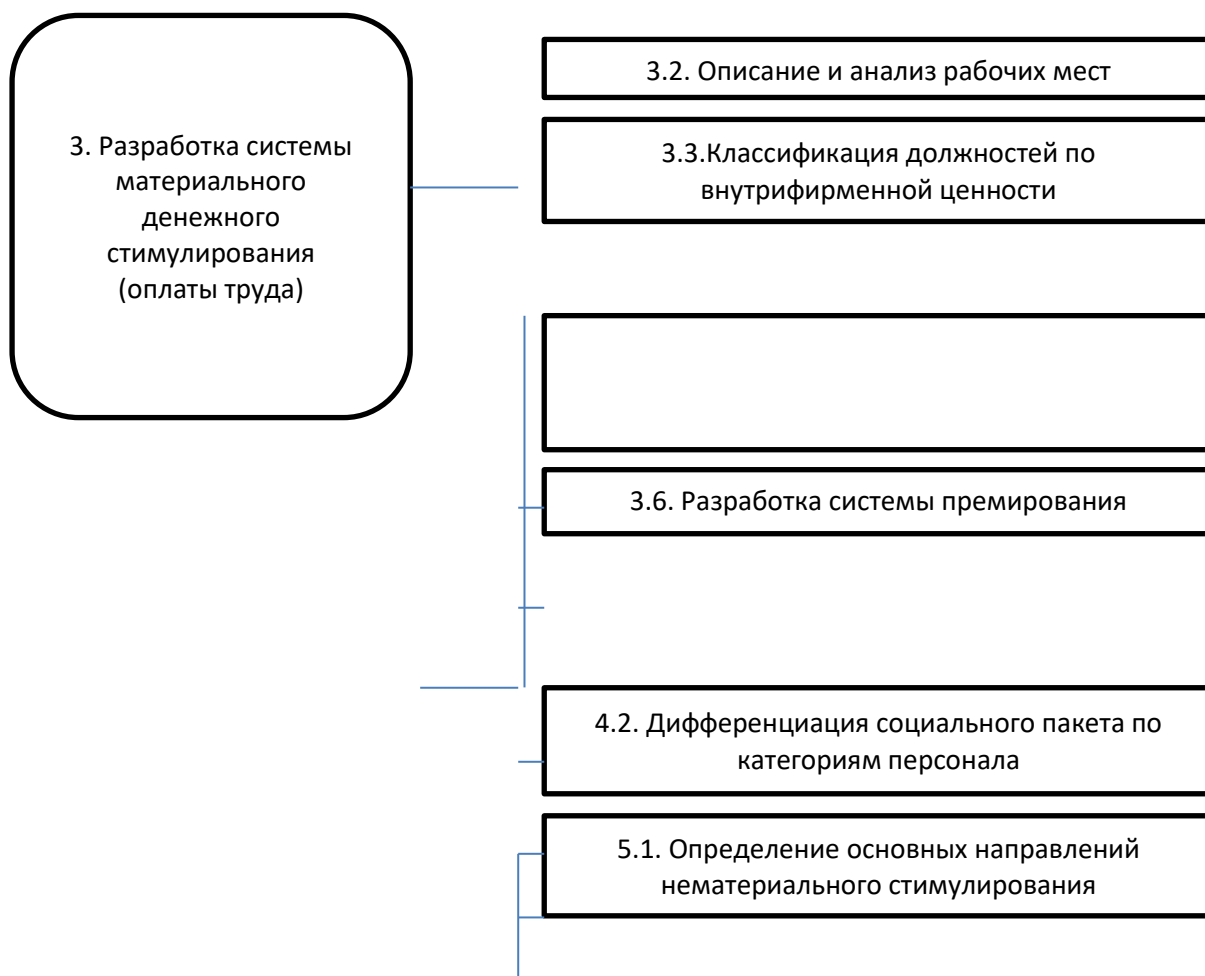


Рис. 3.1. Этапы формирования стимулирования труда персонала

Система стимулирования персонала должна быть закреплена в локальных нормативных документах. В локальных нормативных актах АО «СОАТЭ» особое внимание необходимо уделить не менее важной составляющей стимулированию. В связи с этим необходимо разработать следующие локальные нормативные акты:

- Положение о работе с кадровым руководящие должности;
- Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии»;
- Положение о почетном звании;
- Положение о системе непрерывного образования;
- Положение о комиссии по отбору руководителей и руководящие должности организации;
- Положение о работе с молодыми специалистами;

-Положение об управлении деловой карьерой персонала.

Важным фактором, стимулирующим карьерный рост. Стимул карьеры определяется как внутреннее и внешнее побуждение профессионального роста работника.

Управление карьерой имеет следующие цели:

-обеспечение перспективным работникам опыт, который позволяет им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;

-удовлетворять потребности организации управления;

-обеспечить зарекомендовавшим себя сотрудникам поддержку в реализации успешной карьеры.

Формирование карьеры проходит несколько этапов:

Развитие профессиональной карьеры специалиста обусловлено профессиональным ростом и происходит на трех этапах, традиционно обозначенных: становление, продвижение профессиональной карьеры сопряжено с удовлетворением потребностей в труде на различных этапах профессиональной деятельности.

В связи с этим необходима карьерограммы, которая предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1 этап: разработка анкеты, удовлетворенности работников профессиональной деятельностью.

2 этап: анкетирование работника.

3 этап: диагностика уровня профессионального роста.

4 этап: диагностика уровня профессиональной деятельностью.

5 этап: составление профессиональной которая представляет собой документ, относящийся в сфере управления персонала.

Таким образом, разработка индивидуальной стимулировать многих работников предприятия и создать карьерное пространство и карьерную среду.

Исходя из принципа системности в работе с кадрами стимулом для работников является нахождение в кадровом резерве. Основная цель

формирования кадрового резерва –подготовленных к управлению, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение реализовать задачи организации.

Кадровый резерв обеспечивает потребность предприятия в квалифицированном персонале, повышает стимулирование профессиональной деятельности, создает карьерного роста лучших сотрудников.

Работа с кадровым резервом предполагает повышение квалификации, развитие работника, подготовку к занятию Основными принципами организации подготовки резерва являются:

- принцип единства;
- принцип общности;
- принцип индивидуализации и.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются программы подготовки кадрового резерва, в которые включена система повышения квалификации, задания, направленные на проблем, стажировка и обмен опытом в других организациях, временное замещение и горизонтальное перемещение, замещение руководителя в период сотрудников, которые зачислены в кадровый резерв без указания должности, направленный на развитие общеуправленческих навыков или на развитие профессионально важных качеств.

При этом планирование кадрового резерва является комплексной задачей, требующей от специалистов внимания.

Важным стимулирующим механизмом является делегирование полномочий. Делегирование представляет собой систематизированный подход руководителя к управлению, который простой постановки задач, так как сотруднику вместо отдельных распоряжений дается комплекс задач и что не менее важно ответственность за их выполнение.

В той или иной степени делегирование, развитие и стимулирование сотрудника неразрывно связаны, ведь уже само по себе новое поручение снижает монотонность работы и привносит специалиста.

С целью стимулирования руководителю имеет смысл воздействовать на определенные чувства и состояния работника:

- показать, что делегируемая сотруднику совершенствованию его знаний, умений и навыков, т. е. даст возможность «горизонтально» или «по вертикали»;
- убедить подчиненного, коллег и руководителей в том, что никто в компании лучше него не справится с этой задачей;
- «встроить» делегируемую задачу в миссию

Таким образом, делегирование имеет несколько преимуществ:

- позволяет руководителю освободить время для высокого уровня;
- выявляет потенциал сотрудников, раскрывает их способности, квалификацию;
- помогает создать синергию и дополнительную мотивацию;
- удерживает персонал в компании;
- определенную работу подчиненные способны руководителя.

Делегирование полномочий является эффективным в процессе стимулирования персонала, он полезен как для руководителя.

Стимулирующее воздействие на персонал оказывает благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе, так как особенности психологического климата распространяются на все коллектива.

Кроме этого сам процесс создание благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива условием повышения производительности труда и эффективности деятельности организации.

Благоприятный социально-психологический климат способствует проявлению радости общения, защищенности, поддержки, межличностным симпатиям, уверенности, дает возможность вносить вклад в развитие организации и стимулировать ее персонал.

Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива предприятия, прежде всего, элементов организационной культуры предприятия. В частности развитие системы организационных обрядов:

Стимулирование персонала как способ управления предполагает необходимость учета интересов. При этом необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Достоинством стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями.

Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния персонала (по полу, возрасту, категорий персонала) значительно снижает эффективность системы стимулирования персонала организации.

Не менее важным является мониторинг персонала и их эффективность. На сегодняшний день существуют разнообразные методические подходы и методы стимулирования персонала, но в современных условиях факторы, которые стимулируют конкретного пересмотра и совершенствования методических подходов и методов к формированию системы стимулирования с целью определения учета стимулов мотивирующих персонал организации.

Аудит методов стимулирования с учетом возможных изменений внутренней и внешней среды деятельности работников предприятия состоит из следующей последовательности действий:

- 1) определение целевой группы стимулирования труда;
- 2) мониторинг деятельности данной группы, сбором статистических данных;
- 3) оценка эффективности работы данной 4) определение причин рисков, которые могут негативно влиять эффективности деятельности группы и отдельного работника;

- 5) определение потребностей данной, отдельного работника;
- 6) разработка системы стимулирования персонала (определение методов воздействия на группу и отдельного работника с целью повышения уровня эффективности деятельности предприятия;
- 7) внедрение разработанной мониторинг деятельности данной группы и отдельного работника и сбор статистических данных;
- 9) оценка эффективности работы данной работника после внедрения новой системы стимулирования кадров.
- 10) сравнение оценок эффективности работы отдельного работника до и после внедрения новой системы стимулирования персонала.

Таким образом, организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных управления персоналом, которая может решить такие организационные проблемы как:

- текучесть кадров;
- неблагоприятный социально- противоречия в отношениях между работодателем и работником;
- слабая связь между результатами труда и вознаграждением;
- отсутствие условий для перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников;
- противоречия в отношениях между [3].

Рассмотренные выше направления по совершенствованию существующей системы стимулирования а АО «СОАТЭ» требуют реализации в практике АО «СОАТЭ».

В целях реализации направлений совершенствования стимулирования персонала АО «СОАТЭ» разработаны которые представлены в следующем параграфе.

3.2. Мероприятия по внедрению проекта

Совершенствование системы стимулирования персонала предполагает:

1. Разработку и издание организационно-распорядительных документов:

2. Разработка индивидуальной карьерограммы специалистов.

3. Развитие системы делегирования полномочий.

Аудит методов стимулирования персонала: методик, позволяющих оценить различные виды стимулирования.

Данные мероприятия носят в большей степени организационный характер, а стимулирования, которое в большей степени регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой, возможности участия в пределах одной и той же деятельности.

Данные мероприятия позволят осуществить совершенствование действующей системы социально-экономическую мотивацию, будут способствовать повышению уровня лояльности сотрудников и отказу от предложений сменить работодателя

Предлагаемый проект, нацеленный на совершенствование системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ» не требует существенных дополнительных затрат.

Данный проект мероприятий проекта будут реализовываться в рамках должностных обязанностей ответственных и издание организационно-распорядительных документов будет должностных обязанностей ответственных лиц.

Разработка плана и методик аудита будет осуществляться в рамках должностных обязанностей приобретение методик позволяющих оценить мотивацию сотрудников АО «СОАТЭ».

Предлагается приобрести психологии «Иматон» методики:

- «Мониторинг трудовых мотивов», которая предназначена для экспресс-диагностики как индивидуальных, трудовой деятельности. Теоретическим конструктом методики менеджмента двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, позволяющая и интерпретацию трудовой мотивации персонала отношений в группах и коллективах, анализа причин,

препятствующих формированию возникающих в группах, оптимизации групповых норм и ценностей, должности, повышения роли, авторитета и ответственности руководителей, предотвращения негативного влияния групп асоциальной направленности на руководителей психологическим основам понимания структуры и развития групп. Стоимость данной методики 10 500 руб.

Таким образом, на приобретение методик, позволяющих профессионально вести оценку уровня стимулирования персонала потребуется индивидуальной карьерограммы специалистов не потребует дополнительных затрат, так как будет Дополнительных затрат на формирование кадрового резерва становление системы делегирования полномочий однако, по предварительным оценкам это позволит снизить благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе потребует усиления элементов организационной культуры, что в свою очередь потребует намеченных мероприятий потребует следующих затрат

Таким образом, на реализацию данных мероприятий , что является вполне доступным для АО «СОАТЭ».

3.3. Социально-экономическое обоснование проекта

Определение эффективности подразумевает достижение экономических и социальных целей. Экономические цели связаны с производственной деятельностью, т.е. с всегда сопутствуют социальные цели - это ожидания, потребности и интересы работников. В целях определения экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала ЗАО «СОАТЭ» используем отношение прибыли, которая получена предприятием деятельности, к расходам на нее:

$$Э-(деят.)=П/З,$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы стимулирования труда в АО «СОАТЭ» В связи с этим, можно заключит, что предлагаемый проект рентабелен и эффективен.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала в АО «СОАТЭ» заключается в следующем:

Таким образом, рассчитанные экономические показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной программы, поскольку показатель рентабельности социальные эффекты также будут значимы для АО «СОАТЭ».

Эффективная система стимулирования кадров является одним из необходимых условий стабильной предприятия и его развития.

Мероприятия проекта окажут положительное воздействие на систему стимулирования труда персонала, при система стимулирования достаточно быстро устаревает, таким образом, перестает отвечать стратегическим целям предприятия и складывающейся ситуации на рынке.

Выводы по 3 главе:

Разработка системы стимулирования основывается на комплексном подходе в решении вопросов повышения эффективности и качества труда. Система стимулирования персонала нормативных актах. В связи с этим необходимо разработать следующие локальные нормативные акты: Этический кодекс для продвижения на руководящие должности; Положение о проведении конкурсов профессионального по профессии»; Положение о почетном звании; Положение о профессионального образования; Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации; Положение о работе Положение об управлении деловой карьерой персонала.

Важными мероприятиями в процессе стимулирования труда персонала организации являются: формирование индивидуальной карьерограммы персонала, делегирование полномочий, персонала организации.

С учетом выявленных проблем стимулирования персонала АО «СОАТЭ» разработаны мероприятия, системы стимулирования труда персонала. В целях реализации мероприятий разработан маршрутный

график и план-график внедрения носит организационный характер и большинство намеченных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала должностных обязанностей ответственных за их реализацию лиц. Однако, ряд мероприятий 6 тыс. руб.

Предлагаемый проект можно считать эффективным, так как коэффициент экономической социальный эффект заключается в снижении текучести персонала; повышении уровня закреплении высококвалифицированных кадров; повышении культуры предприятия; формировании благоприятного снижения уровня конфликтности.

В результате можно сделать вывод о том, что окажут положительное воздействие на систему стимулирования труда персонала АО «СОАТЭ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для современной организации создание гибкой системы оплаты труда, основанной на различиях в сложности индивидуального результата труда работника, значимости определенных видов работ для предприятия, а также ценности работ для внешнего рынка труда работников в наиболее полном использовании творческого потенциала на своем рабочем месте.

Стимулирование труда - это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции [12, с.42].

Материальная система стимулирования персонала представлена системой заработной платы, премиями сотрудникам, участием их в прибыли организации.

Нематериальное стимулирование подразумевает такое поощрение персонала, которое не выдается в виде наличных или безналичных средств и направлено на повышение лояльности одновременным снижением расходов по компенсации сотрудникам.

Система нематериальной мотивации имеет взаимосвязь интересов предприятия с интересами работников, эффективным является использование в практике менеджмента применение как материальных, так и нематериальных методов стимулирования

АО «СОАТЭ» осуществляет производство и реализацию автотракторного электрооборудования, народного потребления. Предприятие имеет прибыль и высокие результаты осуществления производственной и коммерческой деятельности.

Отдел кадров и технического обучения самостоятельным структурным подразделением в АО «СОАТЭ».

В АО «СОАТЭ» численность персонала составляет коэффициент оборота по приему в 2016 году коэффициент оборота по выбытию

отмечается в 2015 году, который постоянства кадров приходится на 2015 год высокий коэффициент текучести кадров АО «СОАТЭ» полностью обеспечено кадрами. Персонал предприятия имеет достаточный потенциал для реализации поставленных перед ним задач.

Основными недостатками системы труда на АО «СОАТЭ» являются работа по формированию социально-психологического климата в коллективе с целью преодоление организационных конфликтов; отсутствие мониторинга методов стимулирования труда персонала АО «СОАТЭ».

Система стимулирования персонала в АО «СОАТЭ» достаточно развита, так как используются методы материального и морального стимулирования, однако анализ недостатков системы стимулирования персонала АО «СОАТЭ» позволяет проблемы в области стимулирования персонала лежат в области нематериального стимулирования.

Разработка системы стимулирования подходе в решении вопросов повышения эффективности и качества труда.

Разработка системы стимулирования подходе в решении вопросов повышения эффективности и качества труда.

Система стимулирования персонала локальных нормативных актах. В связи с этим необходимо разработать следующие локальные нормативные акты: Этический кодекс резервом для продвижения на руководящие должности; Положение о проведении мастерства на звание «Лучший по профессии»; Положение о почетном непрерывного фирменного профессионального руководителей и специалистов на руководящие должности об управлении деловой карьерой персонала.

Важными мероприятиями в процессе стимулирования труда персонала организации являются: формирование индивидуальной карьерограммы персонала, делегирование полномочий, персонала организации.

С учетом выявленных проблем стимулирования персонала АО «СОАТЭ» разработаны мероприятия, системы стимулирования труда персонала. В целях реализации мероприятий разработан маршрутный

график и план-график внедрения проекта носит организационный характер и большинство намеченных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала должностных обязанностей ответственных за их реализацию лиц. Предлагаемый проект можно считать эффективным, так как коэффициент экономической эффективности социальный эффект заключается в снижении текучести персонала; повышении уровня лояльности работников; закреплении высококвалифицированных кадров; повышении уровня организационной культуры благоприятного социально-психологического климата; снижении уровня конфликтности.

Таким образом, мероприятия проекта окажут положительное воздействие на систему стимулирования труда персонала АО «СОАТЭ».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации: часть первая от 30.11.1994 № 51 – ФЗ в ред. Федерального закона от 10.01.2003 №1-ФЗ//Собрание законодательства РФ.- 1995.- № 1.- Ст. 2.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2012. 432 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: [Текст] / Т.Ю Базаро- М.: Академия, 2011. 224 с.
5. Балашов, Е.И. Управление человеческими ресурсами: [Текст] /Е.И.Балашов.- СПб.: Питер, 2012. 320 с.
6. Бакирова, Г. Психология развития и мотивация персонала [Текст] /Г.Бакирова. – М.: ЮНИТИ, 2013. 39с.
7. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента: [Текст] / А.В. Барышева// Управление персоналом.– 2011.- №8. – С.24-33.
8. Беликова Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом[Текст]/ Д. Беликова// Кадровик.-2013.-№7.-С96-102.
9. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда [Текст] /Д.Бергер.- М.:Альпина Паблицер, 2008.- 768 с.
10. Бойдейл, Т.К. Как улучшить управление организацией[Текст] /Т.К. Бойдейл.- М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2016. 204 с.
11. Вишневская, Н. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений [Текст]/ Н. Вишневская // Вопросы экономики. - 2013. – №4. – С.91 – 103.
12. Варенов, А.В. Мотивация персонала[Текст]/А.В. Варенов.- М.: Речь, 2014.-160 с.
13. Варламова, Е.С. Как и зачем обучают персонал[Текст]/ Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2013. - № 2. – С.14–17.

14. Веснин, В.Р. Управление персоналом[Текст]/ В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2014 . – 688 с.
15. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика[Текст]/Е.Ветлужских.- М.: Альпина Паблишер.-2013.-152 с.
16. Гагаринская Г. Формирование компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования труда[Текст]/ Г. Гагаринская // Кадровик.-2013.-С.103-111
17. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала[Текст]/П.Гаудж.- М.: Баланс Бизнес Бук, 2013.-272с.
18. Гинин, Б.М. Экономика и социология труда[Текст]/Б.М. Гинин.- М.: Норма, 2014. – 416 с.
19. Гимпельсон, В. Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий [Текст]/ В. Гимпельсон // Вопросы экономики. - 2014. – №10. – с.52 – 74.
20. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Х.Т Грэхем– М.: Юнити, 2015. – 600 с.
21. Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей[Текст]/В.В. Гуленко.- М.: Астрель, 2015. С.288.
22. Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров[Текст]/ Е.С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2014. С.87.
23. Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации [Текст]/ О.А. Даничев, Д.Ю.Фраймович// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
24. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека[Текст]/ М. Дундарь // Менеджер по персоналу .- 2015.-№ 6-7.
25. Дашкова, Е.С. Оценка эффективности управления мотивацией персонала[Текст]/ Е.С. Дашкова// Вестник ВГУ .-2010.- № 1.- С. 124-127.
26. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/А.П. Егоршин - М.: ИНФРА-М, 2015. – С.464.

27. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы [Текст]/ В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С.103–106.
28. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации[Текст]/С. Иванова- Альпина Паблишер, 2012.-238 с.
29. Иванова, Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности [Текст]/Е.М. Иванова– М.: МГУ, 2010. – 93 с.
30. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики[Текст]/ В.А. Иванова// Трудовое право. – 2014. – №1. – С.54–61.
31. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы[Текст]/Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2011. –512 с.
32. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами[Текст]/В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
33. Казначевская, Г.Б. Менеджмент[Текст]/Г.Б. Казначевская– Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 378 с.
34. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов- М.: Инфра-М, 2011. – 447 с.
35. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов- М.: КНОРУС, 2010. – 410 с.
36. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом[Текст]/А.И. Кочеткова - М.: ЗЕРКАЛО, 2011.- 520 с.
37. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления[Текст]/А.И. Кнорринг- М.: Дело, 2011. – 199 с.
38. Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст]/А.А. Литвинюк- М.: Издательство Юрайт, 2012. 434 с.
39. Маслова, В.В. Управление персоналом [Текст]/В.В. Маслова– М.: Юрайт, 2011. – 488с.
40. Миронов, Г.Э. Внутрифирменное обучение, как элемент нематериального стимулирования персонала [Текст]/ Г.Э. Миронов // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. -№ 12. – С.94-97.

41. Миронов, Г.Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий [Текст]/Г.Э. Миронов // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. -№ 4. – С.128-133.
42. Мишурова, И. Управление мотивацией персонала[Текст]/И. Мишурова -М.: Феникс, 2010.-272 с.
43. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/Сост. Кибанов А.Я. -М.: ИНФРА – М, 2011.-524 с.
44. Мясоедова Т. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия[Текст]/ Т. Мясоедова// Кадровик.-2013.-№11.-С.37-41.
45. Крячко, К.С. Эффективная мотивация персонала [Текст]/ К.С. Клячко// Экономическая наука и практика: Материалы II международной научной конференции, Чита: «Молодой ученый», 2013.-С. 65-71.
46. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации[Текст]/Т.Г.Озерникова // Мотивация и оплата труда. - 2014.-№4.-С. 276-286.
47. Поршнев, А.Г. Управление организацией[Текст]/А.Г.Поршнев- М.: ИНФРА – М, 2010. – 382 с.
48. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В. Пошерстник – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.
49. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/Н.В. Самоукина – СПб.: Питер, 2010. – 235 с.
50. Свирина, И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала[Текст]/И.А. Свирина // Служба кадров и персонал. - 2011.- №10.- С.47-53.
51. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании[Текст]/Т.О. Соломанидина- М.: ИНФА-М, 2011.-624 с.
52. Сорокина, Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина // Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
53. Тебекин, А.В. Управление персоналом[Текст]/А.В. Тебекин- М.: КНОРУС, 2011. – 624 с.
54. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления[Текст]/ А.Г.Тищенко– М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 365 с.

55. Толочек В.А. Современная психология труда[Текст]/В.А. Толочек-Спб.: Питер, 2013.-432 с.
56. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/В.В. Травин- М.: Высшая школа, 2014. – 362 с.
57. Федченко, А.А. Методы экономического анализа денежного вознаграждения персонала [Текст]/А.А. Федченко// Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление.-2012. –С. 104-110.
58. Филиппов, А.В. Работа с кадрами [Текст]/А.В. Филиппов-М.: Экономика, 2010. –348 с.
59. Фролов, С.С. Социология организаций[Текст]/С.С. Фролов-М.: Гардарики, 2011. – 384 с.
60. Чижов, Н.А. Кадровые технологии[Текст]/Н.А. Чижов- М.: Экзамен, 2015. – 351с.
61. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации[Текст]/С.В. Шекшня- М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2014. – 463 с.
62. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда [Текст]/С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2013. – №9. – С.65–71.

ПРИЛОЖЕНИЯ