

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**Дипломный проект студента**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Богатиковой Анны Викторовны**

**Научный руководитель  
к.псх.н., ст. преподаватель  
Маслаков С.И.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Современное состояние проблемы стимулирования персонала	6
1.2 Сущность и виды методов оценки мотивации персонала организации.....	10
1.3 Виды мероприятий по повышению мотивации персонала в организации.....	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕСУРС».....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Ресурс».....	38
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «Ресурс».....	50
2.3 Анализ системы мероприятий по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс».....	53
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕСУРС».....	76
3.1 Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс».....	76
3.2 Социально-экономическое обоснование проекта.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	97

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современной практике развитие систем мотивации персонала приводит к повышению производительности в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Более того, известны многочисленные примеры, когда конкурентные преимущества достигались не за счет передовой техники и технологий, а именно на основе адекватной мотивационной системы предприятия. Как следствие, все большее число работодателей понимает важность и возрастающую значимость мотивационной составляющей, без которой ни одно предприятие не может полностью реализовать свой потенциал развития, как и реализуется через изучение структуры мотивации персонала предприятия, разработку и внедрение как материальных, так и нематериальных компонентов мотивации и стимулирования.

Система мотивации строится в строгом соответствии со стратегией развития компании, видением руководства предприятия стратегии управления персоналом и кадровой политики, а также текущего состояния системы управления персоналом предприятия.

Система мотивации и стимулирования персонала строго дифференцируется по уровням персонала, на который она направлена и отличается гибкостью и способностью к трансформации и тиражированию.

Формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, «работник-работодатель» и «работник-работник», реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а следовательно, производительность и качество труда. Реализовать указанные цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации деятельности персонала

предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни людей.

**Степень разработанности проблемы.** Процессам мотивации персонала организации уделено достаточно большое внимание в научных работах различных авторов.

Проблемы управления социально-трудовыми отношениями отражены в трудах зарубежных ученых, как С.Адамс, К.Альфердер, М.Амстронг, В.Врум, Ф.Герцберг, Э. Гостик, Р.Двфт, Г.Келли, Э.Лоулер, П.Мартин, А.Маслоу, Э.Мэйо, Ш.Ричи, А.Хайэм, Ч.Элтон и др.

Мотивации персонала в современных российских условиях посвящены работы многих отечественных авторов: Т.Базарова, Е. Борисовой, А. Бурмистровова, О.Виханского, Н.Газенко, В.Галенко, А.Егоршина, П.Журавлева, С.Занюк, Е.Ильина, С. Ильенковой, С. Ищенко, Л.Карташовой, А.Кибанова, В.Ковалева, М.Курбатовой, В.Магуна, М.Магура, В. Маслова, С.Резника, О. Тихоновой, С.Шапира, П.Якобсона и др.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области методик оценки стимулирования труда персонала и состоянием системы стимулирования труда персонала в ООО «Ресурс».

**Объект исследования:** ООО «Ресурс».

**Предмет исследования:** методики оценки и мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала.

**Цель исследования:** разработка проекта по совершенствованию методики оценки и мероприятий по повышению уровня мотивации персонала организации.

**Задачи исследования:**

-рассмотреть виды методов оценки мотивации персонала организации;

-провести анализ существующей системы оценок и мероприятий по повышению мотивации ООО «Ресурс»;

-разработать проект по совершенствованию методики оценки и мероприятий по повышению уровня мотивации персонала организации.

-рассчитать эффективность проекта.

**Теоретическую и методологическую** основу дипломного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, в частности, И. Варданян, О. Волгиной, И.П. Егоршина, Н.В. Кузнецовой, Ф. Лютенс, В.П.Пугачева, С.Д.Резника, А.Я. Кибанова, В.Чемезова и др.

**Эмпирическую базу исследования** составили документы предприятия, а также результаты собственных исследований автора.

**Научно-практическая значимость исследования** заключается в том, что результаты данного исследования могут быть использованы при определении направлений и конкретных рекомендаций по совершенствованию методических подходов к оценке уровня мотивации персонала.

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования:** анализ и анкетирование и интервьюирование.

**Апробация результатов** исследования дипломного проекта проводилась в виде ознакомления менеджмента исследуемого предприятия с выводами и рекомендациями, полученными в процессе исследования.

**Структура дипломного проекта** представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложением.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Современное состояние проблемы стимулирования персонала

Переход нашей страны к рыночной экономике, как и выход ее на мировой уровень требует от организаций повышения эффективности производства. Также необходимо позаботиться о конкурентоспособности продукции за счет внедрения достижений действующих форм хозяйствования и современных способов управления персоналом.

При таких условиях перед руководящим звеном компаний встает ряд острых вопросов: как должна современное предприятия; как рационально организовать финансовую деятельность правильно осуществить эффективность управления трудовыми ресурсами.

Перечисленные задачи не могут быть создания действенных стимулов к трудовой деятельности и проявлении инициативы персонала в сочетании с его организованностью и одной из основных проблем кадровой работы организации является создание действенной системы мотивации трудовой деятельности [21; с. 41].

В некоторых случаях кадровые работники при привлечении персонала руководствуются главным образом профессиональными качествами человека. Руководящему потребности человека, можно выявить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от максимальной. Бытует мнение, согласно которому основным стимулирующим фактором является размер заработной платы, при этом другим факторам не придается большого значения, поэтому привлечение сотрудников осуществляется путем предложения им высокой заработной платы. Этот подход является очень примитивным, и

чрезвычайно важно использование различных мотивирующих факторов, образующих систему мотивации.

Одна из актуальнейших проблем, с предприятия в области стимулирования работников, заключается в использовании архаичных и чрезмерно упрощенных представлений о том, что побуждает людей хорошо и добросовестно трудиться. Представления о том, что прибавка к зарплате или угроза увольнения сотрудника поведения, не только ушли далеко в прошлое, но и просто ошибочны.

Нет причин усомниться в следующих обстоятельствах: чем большее количество разнообразных потребностей реализует человек посредством трудовой деятельности, чем разнообразнее доступные меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем ценнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность [17; с. 88].

Положительное отношение стимулирует у работника такое поведение, а также исполнение таковых задач, посредством которых оправдывается его ожидание он избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными для него последствиями и положительные меры действуют более эффективнее, чем отрицательные возникают ситуации, при которых просто невозможно избежать применения негативных мер.

Таким образом, мотивация обогащением труда представляет собой более известный и скорее самый успешный подход к организации трудовой деятельности на предприятии и тем самым данная мотивация заключается в предоставлении работникам более содержательной, наиболее важной, социально значимой для них их личным интересам и склонностям. Это должно сопровождаться широкими перспективами должностного и профессионального роста. Этот подход проявить свои способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда. Когда каждый, по возможности, должен быть сам себе руководителем [13; с. 14].

В современных условиях в РФ основной мотивации является степень заработной платы и удовлетворение социальных работающих человека, однако даже в забывают и о более высоком уровне мотивации. Также не стоит забывать об открытом и гласном признании достижений о предоставлении возможностей для их зависимости от контингента работников в качестве мотивации может в том или ином ракурсе использоваться так называемый партисипативный заключающийся в привлечении работников к активному участию в управлении предприятием [17; с. 55].

В результате исследований по данной проблеме следующие результаты.

Зарплата работника не влияет на чувство ответственности по отношению к предприятию. Также не найдены мотивом для смены места работы. Заработная плата не является приоритетной причиной, влияющим на комплексное отношение работника к своему предприятию, а гордости своим предприятием определяется наличием льгот для работников.

Определены основные льготы, вызывающие гордости за свою организацию, которые являются фундаментом мотивации:

- возможность воспользоваться средствами предприятия;
- приобретать ее по льготной которая воспринимается работниками как «чисто символическая плата».

Выяснилось, что не зарплата, а льготы выстроенные определенным образом влияют на положительное отношение работника к своей организации.

Человеческие ресурсы играют более важную роль в развитии экономики, чем материальные ресурсы. Что из основных функций управления и предпринимательской политики фирмы. Для эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, необходимо создать для людей такие условия, в которых у них желание работать с пользой для себя и предприятия. Для этого необходимо создать



систему побудительных мотивов при применении которых воздействовать на поведение и мотивы персонала поведение работников в удобном для предприятия направлении.

Таким образом, если выполняемая работа будет максимально удовлетворять потребности персонала, то можно с полной уверенностью рассчитывать на то, что они будут стремиться можно лучше, внося свой вклад в успешное функционирование предприятия [28;. 55].

Применяя методы материального и нематериального стимулирования, постоянно отслеживая их выстраивать действенную обратную связь и совершенствовать выстроенная система стимулирования позволяет эффективно управлять персоналом.

## 1.2 Сущность и виды методов оценки мотивации персонала организации

Важнейшим условием успеха предприятия является высокая мотивация персонала. Ни одна компания не работает на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов предприятия в конечный результат и без стремления внести вклад. Каждая организация, желающая достичь определенных экономических и социальных целей, должна мотивировать свой персонал на бытие общественными, организационными, групповыми и индивидуальными [18; с.55].

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей [44; с.272].

Мотивация преследует цель стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала рабочем месте. Понимание сущности мотивационных процессов основано на основных категориях экономики: производства и потребления [44; с.273].

Потребность – это осознанная материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностях. представляют собой определенную систему последовательно восходящих постоянном движении. Человек способен влиять на скорость развития интенсивностью, направленностью, а следовательно, осуществлять обратную Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив [44; с.273].

Мотив – это феномен сознания, осознанное деятельности. При этом он не определяет содержание деятельности деятельности в большей степени определяет цель, которая раскрывает возможности и способы реализации мотива.

Цели выступают в качестве объектов сознание индивида, потребности осознаются в качестве действие. Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул», а внутреннее – в категории мотив [47; с.23].

Соединение мотивов и стимулов позволяет субъекта наиболее приемлемым для него способом – путем реализации также дает возможность разработать систему стимулирования соединив цели предприятия и цели работников. В процессе играет стимул. В процессе мотивации он играет не насильственную, а отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника профессионализм и развивая мотивационные установки. Мотив и стимул ступени мотивации, соединение которых в механизме мотивации формирует цель человека. Для эффективного влияния на мотивацию персонала ее начале исследовать и оценивать. Результаты, достигнутые людьми работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей [24; с.46].

Организованный и управляемый процесс деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом определяет конкурентные [42; с. 276].

Важно не только определение акцентов мотивационной работы, но и правильный выбор организационной формы воздействия на работника. В зависимости от этого применяют различные методы – это способ организации деятельности, обоснованный воздействия. Методы могут выступать как самостоятельные приемы исследовательской работы. Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки [49; 179].

Оценка - это специфический организационный термин для обозначения процесса определения критериев, успешность или слабость исследуемой переменной, как самой по себе, так и по сравнению с другими

показателями. Компоненты, которые задействованы при оценке мотивации работников представлены на рисунке 1.1.

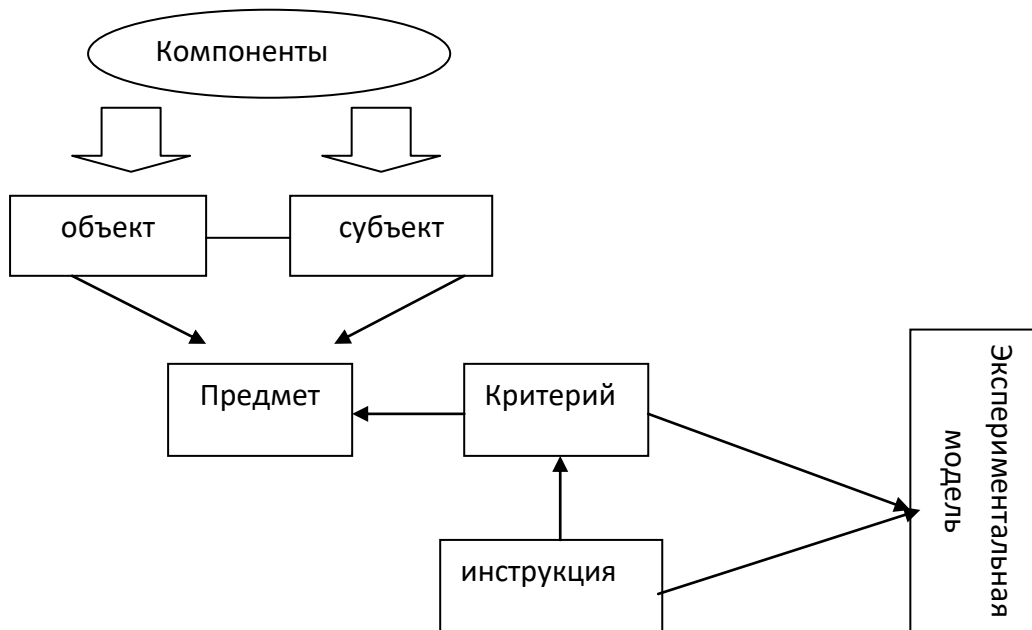


Рис.1.1 Компоненты процесса оценки мотивации работников

В структуре личности теоретики мотивы», именно эти переменные – как тенденции диагностируются и учитываются мотивационных мероприятий. При этом, мотивы не смысле они не могут быть представлены Мотивы не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных условные, облегчающие понимание, вспомогательные конструкты нашего мышления [52; с.47].

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации — это сложная методическая проблема. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий и методик.

Каждый из подходов предполагает, ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания - измерение мотивации это сложная методическая проблема [32; с. 124].

Среди методов оценки мотивации работников предприятия используют прямые и косвенные методы.

Прямые методы основаны на отношения между оценками и субъективными переменными подлежащими изменению. Подобные

методы характеризуются видом оценок, к прямым методам измерения исходят из количественных оценок, которые отражают степень выраженности оцениваемого свойства объектов или ситуаций.

Косвенные методы. На трудовую мотивацию уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура [7; с. 159].

При проведении анализа уровня позволяющие измерять качественными и количественными показателями особенности – это одна из форм устного разговора с целью выявления его потребностей и сферы интересов.

Принято различать следующие виды интервью:

- индивидуальное или групповое;
- формализованное или неформализованное [52; с. 226].

В самом начале разговора задачей является установление коммуникативного контакта с сотрудником, с которым проводится доверительную атмосферу общения, а в конце важно поблагодарить сотрудника за обозначить конкретные сроки, в течение которых сотрудник сможет увидеть улучшения мотивационной среды подразделения или компании в дает возможность получить дополнительную информацию. Этот метод дорогостоящий, требующий навыков интервьюера, чтобы не допустить потери и искажения информации. Однако при тщательном и квалифицированном применении дает отличные результаты [39; с. 177].

Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по уровень мотивации сотрудников. При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора социальной желательности (стремление соответствовать неким социальным

«нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои что он декларирует миру.

Групповые методы собеседования могут быть организованы на групповой основе. Если группа работников выполняет одинаковую работу, позволяют экономить время и обеспечить более тщательный сбор информации. Этот метод можно использовать и для идентификации потребностей в группового метода – «мозговая атака», т.е. обсуждение проблемы группой экспертов [33; с. 285].

Метод анкетирования - это опрос сотрудников при помощи разработанного бланка в виде анкеты, на котором перечислены вопросы по выявлению потребностей сотрудников [39; с. 178].

Анкетирование не является универсальным видом опроса некоторых случаях собирается основная информация, в других случаях выделять:

- выборочное анкетирование – проводится выборочно либо по одному подразделению, либо по конкретной категории должностей;
- сплошное анкетирование - участвуют все сотрудники организации.

Принято подразделять анкетирование на:

- именованное - каждый отвечающий подписывает свой бланк;
- анонимное - сотрудник отвечает на поставленные вопросы, но не указывает в бланке своих данных [15; с. 83].

В анкетировании большое значение имеет объем вопросов. Так, слишком малое количество вопросов приведет к получению большой объем вопросов в анкете приведет к недостаточности информации. Принято считать, что количество вопросов должно варьировать от 7 до 15. В анкете должно присутствовать несколько разделов.

При составлении анкеты применяются чаще всего Принято выделять открытые, закрытые и альтернативные вопросы.

Открытые вопросы – это тип вопроса, который предполагает со стороны респондента развернутый ответ.

Закрытый тип вопроса предполагает ответ «да» или «нет» или выбор конкретного из перечисленных в анкете вариантов.

Альтернативные вопросы – подразумевают со стороны респондента, т.е. когда после вопроса нет никакого варианта ответа и респондент вписать без подсказок.

При анкетировании следует соблюдать ряд правил:

- 1) создать атмосферу доверия;
- 2) правильно сформулировать цель анкетирования;
- 3) не рекомендуется отдавать анкеты сотрудникам для заполнения дома;
- 4) анализ результатов анкетирования необходимо осуществлять в процентном соотношении [37; с. 86].

Главное преимущество метода анкетирования по интервьюированию заключается в оперативном сборе большого количества необходимой информации по выявлению позиций и мнений сотрудников относительно системы мотивации.

Главным недостатком метода анкетирования является то, что он позволяет собрать только поверхностную информацию. Поэтому данный применять комплексно с такими методами, как интервьюирование и тестирование.

Метод тестирования рекомендуется применять для об индивидуальных особенностях индивида. Знание индивидуальных особенностей компании позволяет разработать индивидуальные мотиваторы для особо ценных. Тестирование представляет собой перечень вопросов, для оценки которых используются особые шкалы значений, которые позволяют обеспечить информации о конкретном сотруднике. Все вопросы объединены в темы [51; с.232].

К каждому тесту в обязательном порядке проведении тестирования каждому сотруднику выдаются бланки с вопросами и протокол теста. Тестирование проводится в присутствии человека, который может дать вопросу теста. При этом тестирование ограничено во времени. Главными преимуществами тестирования по сравнению с другими методами являются:

- 1) выявление потребностей;

- 2) оценка выявленных потребностей сотрудника;
- 3) оперативность;
- 4) возможность собрать необходимую информацию.

Тестирование позволяет зафиксировать на определенный момент времени.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами увеличиваются, если тестируемые содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности [32; с.168].

В больших компаниях к различным видам опроса проводят серии фокус-групп. Для этого формируются группы из нескольких человек, представляющих разные уровни управления организацией и разные задаются те же темы для обсуждения, что и в анкетах, опросниках, тестах. При умелом применении этот способ позволяет прояснить все тонкости мотивации персонала.

Проективные методики. Основной акцент делается на мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого проективные методы включают комбинации всевозможных методов – конструктивных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не респонденту. Предполагается, что испытуемый выделяет количественные для него показатели.

Проективные методики зарекомендовали себя как инструмент для получения достоверных результатов, систематизации и адаптации изменений в организации. Высокая достоверность достигается за счет комбинации интервью – кейс-ситуаций, конкретных заданий и таких вопросов, которые на первый отношений к респонденту. В этом случае человек невольно выдает ответы с ключевыми для него показателями. Кроме того, такие методы несложны с точки зрения применения.

Наблюдение - целенаправленное, организованное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого объекта [51; с.199].

Наиболее характерной чертой метода позволяет изучить исследуемое явление непосредственно в его естественных явление протекает в действительной жизни. Метод наблюдения исключает использование



каких-либо приемов, которые могли бы внести изменения естественный ход изучаемых явлений. Благодаря этому метод познать изучаемое явление во всей полноте и жизненной правдивости его качественных незаменим при решении задачи описания явлений; когда же он истолкования явлений, он решает эти задачи путем сопознания непосредственно наблюдаемых жизненных фактов [25; с.63].

Различают виды наблюдения:

Контролируемое наблюдение заранее предусматривает наблюдения и конкретные способы регистрации фактов, применяется и экспериментального плана, когда исследователь знаком с изучаемым явлением [52; с.189].

Неконтролируемое наблюдение применяется в исследованиях разведывательного плана с целью предварительного проблемой, при проведении отсутствует детальный план определены лишь самые общие черты ситуации. Применяется на практике дополняя и контролируя полученную информацию.

Открытое наблюдение предполагает оповещение проводимом наблюдении, осуществляется с целью изучения совместимости группы, экипажа, а также выявления лиц, склонных к отклоняющемуся поведению [52; с.190].

Скрытое наблюдение -осуществляется наблюдателем когда наблюдаемые не знают, что являются объектом исследования[52, с.189].

Включенное наблюдение - наблюдатель сам является членом группы, поведение которой он исследует, таким образом, происходящих событиях, исследователь может не выделяться включенное наблюдение), осуществляя изучение данной совокупности как бы изнутри. Включенное наблюдение не всегда используется как скрытое [52; с.191].

Возможны и варианты включенного наблюдения:

- наблюдаемые знают о том, что их исследователем;

- наблюдаемые не знают, что их поведение позволяет фиксировать скрытые социальные явления в коллективах.

Не включенное наблюдение осуществляется со наблюдатель не является участником происходящих событий. Не включенное может быть как скрытым, так и открытым.

Полевое наблюдение – это самый исследования. Оно протекает в естественных условиях и реально отражает деятельности объекта. При полевых исследованиях следует различать наблюдение:

- безучастное,
- пассивное,
- активно соучаствующее [52; с.191].

Для регистрации различных действий объекта наблюдения (единиц наблюдения) используются следующие документы:

а) карточка наблюдения – предназначена для наблюдения в строго формализованном и, как правило, в закодированном виде;

б) протокол наблюдения – предназначен для регистрации результатов наблюдения в формализованных и процедурах. Отражает алгоритм взаимодействия различных карточек наблюдения;

в) дневник наблюдателя – предназначен для фиксации наблюдения. В нем отмечаются не только сведения об объекте, исследователя в ходе наблюдения, дается оценка инструментария.

Преимущества метода наблюдения:

- непосредственное восприятие поведения реальном времени;
- оперативность получения информации;
- объективность, конкретность данных;
- единство эмоционального и рационального в - расширение возможностей интуиции в понимании и объяснении явлений;
- возможность точнее понять смысл поведения идентификации с ценностями, целями объектов наблюдения.

- возможность использования опыта наблюдателя проблемных ситуаций, гибкость исследовательских установок;
- возможности приближения объекта к условиям ситуации [52; с.192].

Недостатки метода наблюдения:

- локальность наблюдаемых явлений, наблюдаемой ситуации;
- невозможность повторения событий ситуации;
- трудность дифференциации и выделения признаков ситуации;
- искажение естественного состояния объекта возможности для обобщения;
- пассивность метода, его зависимость от имеющихся наблюдения состояний объекта.
- ограничены возможности получения данных о поведения;
- субъективность, искажение, ошибки в регистрации эмоций, низкой квалификации, неверных установок наблюдателя.

Метод критических ситуаций. Суть метода состоит в том, что записывает удачные или нежелательные случаи исполнения обязанностей подчиненным, обсуждает их с ними через определенное время. Источником информации является сам работник, реже руководитель, от которых информация собеседования или дневника критических ситуаций. Этот метод особенно полезен деятельности и целей отбора. Опрашиваемых часто просят назвать (вспомнить шаги (критические ситуации) в процессе успешного выполнения задания или только ситуации действия(модель поведения) приведшие к провалу. Доставляет неопровержимые факты, необходимые для объяснения оценки. Этот метод дополнение к методу ранжирования .

Количественные результаты. Метод экспертной оценки используют для определения удовлетворенности системой мотивации используемой на предприятии мотивационной системы можно провести экспертную оценку удовлетворенности разработанных принципов, мотивационной системы. На крупном или среднем предприятии в роли экспертов могут выступать руководители

подразделений или бизнес-единиц. Сотрудники служб по управлению персоналом. На небольших предприятиях с численностью до всех работников.

1. На первом этапе эксперты выбирают те характеристики системы мотивации, которые будут оцениваться. Для этого можно использовать мозговой штурм либо существующие тестовые методики относительно стандартным набором характеристик.

2. На втором этапе определяются весовые категории значимости данных характеристик. Особенностью данного метода является шкалы весовой значимости критерия: от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, значимости характеристики для работников данного предприятия. Использование такой шкалы позволяет расширить число используемых критериев, обеспечить нескольких критериев.

3. На третьем этапе с помощью экспертов производится собственно бальная оценка критериев для отдельных подразделений предприятия. оценки заносятся в таблицу, и определяются сильные и слабые стороны в мотивации сотрудников по подразделениям или работникам.

4. Четвертый этап. Общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой, где:

Количественные результаты. Диагностика мотивации персонала измеряемыми количественными результатами, связанными с результативностью (эффективностью) деятельности труда целом. Диагностика экономической эффективности стимулирования трудовых ресурсов, показывает, в какой мере затраты на материальное и произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость. Оценка мотивации количественными показателями предполагает оценивать эффективности стимулирования трудовых ресурсов, где логично использовать показатель экономики ресурсов:

$$Э_{рес} = Э_{ресИН} - ОТ_{раб} ИН,$$

где:

$Э_{ресИН}$  - экономия ресурсов предприятия  $ОТ_{раб} ИН$  – стимулирующие

выплаты работникам за внедренные инновации.

Такой показатель можно рассчитать за разные периоды времени: месяц, квартал, год, а также на среднесрочную и действующей документации. Основным источником информации являются распорядительные, нормативные и организационные документы предприятия: приказы, положения, инструкции, планы, а также все виды корпоративной периодики корпоративные сайты и доски почета и иные виды и способы распространения информации всеми ее работниками). Не совсем корректно в организации оценивать всех сотрудников при помощи идентичных показателей к анализу полученных результатов, и к внедрению или усовершенствованию материальных и оценке мотивации зависят от следующих признаков: гендерный признак; возраст сотрудника; профессия; территориальный .

Пол сотрудника. В настоящее время от чтобы он в своей деятельности учитывал индивидуальные особенности каждого конкретного мужского труда отличны. Так, например, женщины более эмоциональны, обидчивы, чаще выходят отпуск по уходу за ребенком. Все эти особенности влияют на уровень мотивации. Так, например, в период отвлечения женщины из реального сектор, большинство женщин длительный период времени (полтора – три года) не думает о желании (мотивации) профессионально- мужчина активно строит свою карьеру.

Возраст сотрудника. Молодые специалисты более мотивированы на профессионально-должностное продвижение, стажем работы в организации, но с другой стороны молодых удержать в организации без дополнительных следующих мероприятий:

- регулярное обсуждение с предприятия (ситуации, темпов роста, направлений движения и т.д.);

- постановку чётких целей и выделение этапов развития;

- предоставление возможности специалистов в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по собственной работы и работы организации в целом;

-участие молодых специалистов в разъяснение молодому специалисту значимости его работы не только в масштабах организации, но и в более глобальных масштабах.

Кроме рассмотренных выше методов работников широко применяются психодиагностические персонала организации, такие как «Методика оценки трудовой мотивации» И.Г. Кокуриной, «Методика трудовых мотивов» В.И. Герчикова [22; с.34].

Таким образом, при оценке организации решаются следующие задачи:

- оценка текущей стратегии предприятия персонала;
- оценка системы мотивации персонала и процедурами;
- анализ системы мотивации на основе документации;
- оценка честности осуществления высшим руководством;
- диагностика системы мотивирования руководителей;
- оценка мотивационного потенциала персонала организации;
- диагностика мотивационно-потребностной -выявление областей актуальных и базовых потребностей;
- оценка областей демотивации, требующих определения соответствия;
- действующей системы мотивации стратегии области;
- действующей системы мотивации целям организации;
- действующей системы мотивации мотивам работников;
- затрат на мотивацию получаемому организацией [Тищенко, 2009, с.295].

Целью анализа действующей системы создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Оценка уровня мотивации может показать недостаточное удовлетворение от работы, и имеют низкую мотивацию. Достижение

оптимального уровня мотивации повышает производительность труда, эффективность производства, рост «оздоравливает» отношения работников в коллективе. Оценка уровня так как осуществляется путем измерения, в общем-то неизмеримого - действительности являются гипотетическими конструктами. Основным принципом анализа системы мотивации является предельная дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям [25; с.17].

По результатам оценки стратегии, структуры, мероприятиях мотивации персонала.

### 1.3. Виды мероприятий по повышению мотивации персонала в организации

В менеджменте мотивация играет важную роль, поэтому руководством периодически должны проводиться мероприятия не только по оценке уровня мотивации стимулированию.

Построение системы мотивации может идти двумя путями - через разработку новой существующей.

Путь разработки абсолютно построение системы мотивации на основе положительного опыта предприятия, с применением современных технологий и инструментов управления персоналом [7; с.48].

Мотивационный механизм представляет собой индивидуального и группового экономического поведения членов трудового коллектива на основе их действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе. Непременным условием и исходным пунктом создания высокоэффективной системы является четкое определение руководителями стратегических целей организации. Мотивация

работников осуществляется в соответствии с потребностями организации в зависимости от воздействия окружающей среды [9; с.148].

Важным мероприятием является четкое определение внутрифирменной корпоративной. Наличие сформулированных ценностей организации позволяет решать ряд задач.

Во-первых, облегчается процесс «вхождение в организацию». Отсутствие ценностей и норм, их изменение затрудняют адаптацию: невозможность принять то, чего нет. Во-вторых, создание собственной организации «компенсировать отсутствие единых ценностей».

Наличие провозглашенных ценностей не гарантирует мотивацию персонала. Важно, чтобы вся система подтверждала и претворяла эти ценности в жизнь. Разрыв между провозглашаемой системой ценностей и мотивацией, приводит к «раздвоению» декларируемые, но не реализуемые ценности обесцениваются. Применение сформулированных корпоративных ценностей должно осуществляться на персоналом. При найме и отборе работников, помимо учета квалифицированных требований, необходимо анализировать систему ценностных ориентаций кандидата, его готовность принять деятельности персонала и система вознаграждений, система развития принципах, заложенных в корпоративной философии [12; с.74].

Подобрать кадры с идеальными для организации ценностными ориентациями невозможно. Для мотивации необходимо эффективно использовать стимулы. Поэтому сложившаяся у работников реальная структура мотивации нуждается в тогда руководитель может подобрать эффективные методы стимулирования [8; с. 29].

Знание мотивационных компонентов карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых диагностике подлежат



обобщенные мотивы - динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их невозможно [14; с.73].

Управленцы, делая упор на субъективную оценку побуждений и «обобщенные мотивы» используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не бизнеса. Мероприятия, чаще всего проводятся в рамках разработки удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения распространенные мероприятия и методы, которые используются для повышения уровня мотивации.

Система вознаграждения работников. Под вознаграждением понимается все, что представляет для работника казаться ему ценным. Вознаграждение бывает внутренним и внешним. Внутренне вознаграждение работника - это его психологическое состояние, определяемое чувством удовлетворения от работы, основанием значимости своей результат такого вознаграждения может наступать в результате признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе, в результате осознания своей принесения пользы обществу [12; с.73].

Удовлетворенность трудом может вознаграждения работника в решающей степени определяются факторами, связанными с мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Основным методом влияния организации на работника является формирование и развитие организационной культуры компании и приобщение к ней организационной структуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в организации [14; с.74].

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула работника: заработная плата,

денежные выплаты, премии, вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе, поэтому получило название компенсационного пакета.

Компенсационная политика – это система работника за результаты его труда в организации. Немонетарная система вознаграждений (моральные стимулы к труду) в системе внешних вознаграждений не рассматривается.

Как достаточно важный элемент развитие карьеры. Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. План на основе тщательного анализа работы, так как обладает сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к демотивации [14; с.76].

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, профессиональных способностей. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития в одной организации. Она может быть:

- вертикальной – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальной – перемещение в деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной карьере можно отнести расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени(как правило с изменениями вознаграждения).

- центростремительной - движение к выполнению отдельных важных поручений руководства.

Основанием составления плана развития служить показатели, характеризующие производственную деятельность и поведение работника:

-мотивация на карьеру;

-заключение конкурсной или аттестационной комиссии;

-заклучение или рекомендация другого предприятия деятельности

[Грэхем, 2010, с.191].

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к руководящей) происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда [49; с.168].

Мотивация работы. Мотивация имеет результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в ранее. Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы работник должен делать, имеет реальную ценность. Из-за недостатка и незаинтересованности выполненной работы, замедляется желания брать на себя ответственность. В связи с этим следует отметить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха [14; с.74].

Повышение квалификации. При правильном подходе повышение квалификации может стать одним из привлекать новых сотрудников. Предприятие может решить для себя проблему недостаточной компетентности персонала. Современная своевременная высококачественная подготовка и переподготовка персонала позволяет расширить диапазон теоретических знаний и навыков. Это повышение напрямую связано с эффективностью работы но и предприятия в целом.

Изменение содержания работы работу более разнообразную, значимую и самостоятельную. Метод работников предполагает участие работников в совместном принятии решений, что и удовлетворенность работой.

Улучшение общего климата в итоге определяющих стремление работников к полезной деятельности, творческой инициативе,

сотрудничеству и сплоченности в решении морально-психологическим климатом в группе, коллективе формируется неукоснительного соблюдения формальных требований администрации; возможности определять режим своей деятельности; обсуждению вопросов; дружеской атмосфере; участию персонала в корпоративных мероприятиях [47; с.22].

Похвала и порицание играют важную роль в функционирования мотивации, порождаемой моральными стимулами.

Основными факторами, обеспечивающими высокую мер морального поощрения персонала являются:

- частота повторения;
- форма оценки;
- интенсивность-публичность высказываний;
- характер высказываний.

Мероприятия по совершенствованию способов стимулирования основаны, прежде всего, на системе премирования. Систему подчинить общей стратегии ассоциации, чтобы она работала на производства. Для улучшения мотивации в ассоциации можно использовать «Упреждающий» принцип. Суть его состоит в том, что премирование производится не на устранение каких-либо создание условий, не допускающих их возникновения.

Принцип «динамичности». Именно он усиливает стимулирующую роль всей системы оплаты труда. Величина премий ежемесячно, в зависимости от выполнения соответствующих показателей премирования. премий совпадают по срокам выплаты заработной устанавливаются в процентах к должностному окладу для работников-повременщиков и к основной заработной плате – для рабочих – сдельщиков.

Принцип «маятника». Основное условие выплат объеме заключается в выполнении установленных показателей премирования является единственным, ибо система премирования работает – как на увеличения заработка, так и на его уменьшение, в результате чего коллективы

отдельных структурных подразделений могут получить ее меньшем размере.

Принцип, предполагающий увязку целей ассоциации через систему премирования.

Принцип, предполагающий сочетание ответственности за конкретный результат. Система премирования в коллективной ответственности работников за результаты подразделения [50; с.188].

Также можно использовать другие формы поощрения:

- текущие премии – за текущие результаты деятельности;
- стартовые премии - за выдвижение и идей, предлагаемых работниками;
- позапная премия – за успешное комплекса задач;
- финишные премии за конечные успешные результаты работы;
- экспресс-премии – за новые и решения, в том числе возникающие в ходе работы с персоналом.

В качестве дополнительного вводится бонусная система, которая не имеет постоянного характера и не оговаривается в специальных соглашениях об оплате и условиях труда [50; с.188].

Одним из способов мотивации работников является вознаграждение за выслугу лет ежеквартально или ежемесячно средств, направленных на эти цели. Выплаты вознаграждения производится в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному непрерывного стажа работы, дающего право на получение вознаграждения.

Начисление и выплата вознаграждения за выслугу лет в указанных размерах производится ежемесячно за фактически отработанное время при наличии собственных средств. Стаж работы, вознаграждения за выслугу лет, включается только время работы подразделениях. Руководитель имеет право снижать работникам размер производственные упущения в работе, но не более чем на 50%:

В отдельных организациях практикуется объединение этого вознаграждения с вознаграждением по объединению будет нецелесообразно, так как источники выплат различны [50;с.189].

Надбавки за высокие достижения в труде и выполнение особо важной работы на период ее проведения могут устанавливаться в размере до 50% должностного оклада.

Линейным руководителям и работающим не менее половины своего рабочего времени во вредных и особо должностные оклады повышаются соответственно до 12 и 24%.

Мастерам, руководителям участков и специалистам и служащим, работающим в многосменном режиме, в ночное праздничные дни, при подвижном и разъездном характере работ, выполнения монтажных, наладочных и строительных работ выплачиваются должностным окладам в порядке и размерах, установленных для рабочих в данной организации.

Выбор оптимальной стратегии экономического вероятен при максимальной активизации внутренних взаимодействии с внешними мотиваторами и их согласованности[41; с.278].

Схематически совокупность и последовательность операций мотивационного процесса представлена на рисунке 1.3.

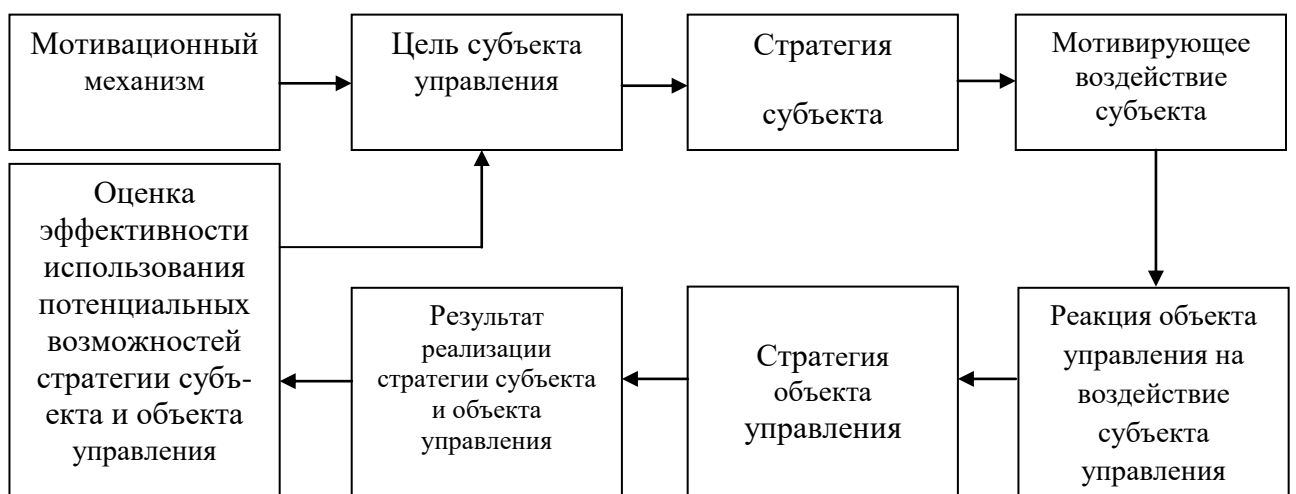


Рис. 1.3 Последовательность операций мотивационного процесса

В результате объекта активизируются те или иные детерминанты, направленные на выполнение поставленных механизма осознанной мотивации.

Действие мотивационного потенциала предприятия основано на комплексном и мотивационном управления, необходимостью создания условий для ограничения негативного позитивного поведения [45; с.47].

Следовательно, для определения стратегии развития кадрового потенциала, предприятия должны действовать, путем разработки стратегических целевых программ, в соответствии с составить программы мотивации работников предприятия, квалификации кадров.

Выводы по 1 главе:

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный своих потребностей.

Мотивация преследует цель создания стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала рабочем месте. Понимание сущности мотивационных процессов основано на основных категорий экономики: производства и потребления.

Метод – это способ организации нормативный способ воздействия. Методы могут выступать как самостоятельные приемы диагностической и исследовательской работы.

Для выявления уровня мотивации различные методы оценки: анкетирование, интервьюирование, экспертных оценок, метод критических ситуаций, психологические мотивации.

Различия в оценке мотивации зависят от следующих признаков; возраст сотрудника; профессия; территориальный и пр.

Непременным условием и исходным высокоэффективной системы мотивации труда персонала является четкое определение стратегических целей организации.

Мотивация работников потребностями организации в зависимости от воздействия окружающей среды. Мероприятия по совершенствованию способов материального и нематериального



## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО

### «РЕСУРС»

#### 2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия ООО «Ресурс»

Предприятие «Ресурс» было образовано и начало производственную деятельность в 2010 году в г. Старый Оскол Белгородской области. Юридический адрес: 309540, Белгородская область, Старый Оскол, ст. Котел, пл. Транспортная, проезд Ш-4, стр 5. Телефоны: +7(4725) 23-33-95; Факс: +7(4725) 23-33-96; ИНН/КПП:3128055376/312801001.

Согласно Уставу (приложение 1), предприятие является Обществом с ограниченной ответственностью «Ресурс» (далее: ООО «Ресурс», компания, предприятие). Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются статьей 87 Гражданского кодекса Российской Федерации и Законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Согласно Уставу ООО «Ресурс», Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, не отвечает по обязательствам своих участников. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Организация специализируется на изготовлении продукции для предприятий различных отраслей обработки заготовок:

- Токарная: обработка деталей диаметром до 200 мм, длиной до 6 000 мм, массой до 16 т;
- Токарно-карусельная: обработка деталей диаметром до 200 мм, высотой до 2 000 мм, массой до 16 т;

- Фрезерная: фрезерование прямолинейных и наклонных плоскостей, пазов, уступов при максимальной длине детали 4 000 мм, ширине 1 250 мм, высоте 1 120 мм, массой до 8 т;
- Сверлильная: обработка отверстий диаметром до 90 мм в деталях с максимальной длиной 1 640 мм, шириной Долбёжная: обработка деталей, шпоночных пазов на рабочем столе диаметром 1 400 мм, высота наружной обрабатываемой поверхности до 1 100 мм, внутренней до 770 мм, масса детали до 6 т;
- Зубообработка: прямозубых и косозубых цилиндрических шестерен и валов с модулем до 22 мм, диаметром до 2 400 мм, длиной до 820 мм, масса обрабатываемой детали до конических шестерен с модулем до 30 мм, диаметром до 1 600 мм, длиной до 270 мм;
- Шлифовка: обработка плоских и цилиндрических поверхностей деталей диаметром до 400 мм, длиной до 3 000 мм;
- Гибка листового металла: максимальная ширина листа 2 000 мм, толщина 30 мм;
- Газовая и воздушно-плазменная резка: углеродистой стали 6 – 150 мм, толщина листа нержавеющей стали 5 – 25 мм, габариты листа 1500x6000 мм;
- Термообработка: при температуре нагрева до 1 150°, габариты: диаметр до 650 мм, длина 3 500 мм; диаметр до длина 1 150 мм, ширина 650 мм, высота 1 050 мм;
- Обработка ТВЧ: деталей диаметром до 2 500 мм, высотой до 2 500 мм, обработка зубчатых колес;
- Изготовление сварных металлоконструкций весом до 10 т; · Штамповка изделий сложных форм на горизонтально-ковочной машине усилием 400 тс;
- Наплавка баббитом подпятников, втулок, вкладышей и подшипников скольжения;

- Ремонты конусных и щековых горнотранспортного оборудования.

На ООО «Ресурс» линейно-функциональный тип организационной структуры (Приложение 2). При данной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих состоящий из функциональных подразделений: в нашем случае, отделов и цехов. Функциональные структуры подразделений находятся в руководителя. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т.д.

Руководство ООО «Ресурс» осуществляется исполнительным директором, который наделен всеми полномочиями и осуществляет общее руководство предприятием. для выполнения всеми нижестоящими подразделениями. Функции управления отделами, цехами или конкретными работниками. При существующей структуре управления исполнительному директору предприятия заместитель исполнительно директора, секретарь-референт, производства. Начальник производства является непосредственным руководителем начальников цехов механической обработки, литейного и сварочного. являются:

- специализированное разделение труда позволяет закрепить конкретную работу за конкретным специалистом, например юрист, экономист и прочее;

- горизонтальное разделение труда несколько специалистов в пределах их функциональной области;

- вертикальное разделение труда координации от непосредственного выполнения задания.

Недостатками являются:

- затруднение принятия какого-либо организационного решения при сильном расхождении мнений у нескольких специалистов;

- без соответствующей или отдельные лица могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом;

- могут возникнуть проблемы при отдельных специалистов, выполняющих конкретную работу.

Сложившаяся структура управления успешной. Производственные мощности организации, включающие цех механической обработки, литейный цех (включающий участки сталей), и сварочный цех с прессовым участком позволяют получать продукцию механической и термической обработки, включая нарезку зуба и закалку ТВЧ.

Конструкторско-технологический отдел необходимой документации (чертежей и технологии изготовления изделий), отделом технического контроля контролирует качество выпускаемой продукции.

Имеющийся парк грузовых машин позволяет грузов непосредственно до потребителя в максимально сжатые сроки при минимальной стоимости. Наличие возможным осуществление комплексных поставок необходимой продукции для предприятий Белгородской и других областей. Заказчиками и являются многие ведущие российские горнодобывающие и перерабатывающие предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2

#### Крупнейшие партнеры ООО «Ресурс»

Предприятие	Месторасположение
ОАО «Тагмет»	г. Таганрог, Ростовская область
ОАО «Северсталь»	г. Череповец, Вологодская
ОАО «Тулачермет»	г. Тула, Тульская область

ОАО «Гранит-Кузнечное»	п/о Кузнечное, Ленинградская область
ОАО «Михайловский ГОК»	г. Железногорск, Курская область
ОАО «Карельский Окамыш»	г. Костомукша, Республика Карелия
ООО «ТяжМашКомплект»	г. г. Красноярск, Красноярский край
ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ ресурс»	г. Москва
ОАО «Орское КУ»	г. Орск, Оренбургская область
ООО «УГМК-Холдинг»	г. Верхняя Пышма, Свердловская область
ОАО «Павловскгранит»	г. Павловск, Воронежская области
ОАО «Евразруда»	г. Таштагол, Кемеровская область
ОАО «Комбинат КМАруда»	г. Губкин, Белгородская область
ОАО «Стойленский ГОК»	г. Старый Оскол, Белгородская область
ОАО «Лебединский ГОК»	г. Губкин, Белгородская область
ОАО «Уральская Сталь»	г. Новотроицк, Оренбургская область
ОАО «ОЛКОН»	г. Мончегорск, Мурманская область
ОАО «НЛМК»	г. Липецк, Липецкая область
ОАО «Качканарский ГОК «Ванадий»	г. Качканар, Свердловская область
ОАО «ГМК Норильский никель»	г. Дудинка, Красноярский край, Таймырский (Долгано-Ненецкий) АО

Распределительная политика осуществляется в целях своевременной поставки товара с места его изготовления к благодаря таким мероприятиям, как анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистика, политика торговли, политика складирования готовой продукции и т.д.

ООО «Ресурс» работает непосредственно с горнорудными предприятиями и горно-обоганительными оборудование и запасные части к нему. Поскольку ООО «Ресурс» работает без производителем и потребителями устанавливается прямой канал сбыта (или канал нулевого уровня).

Имеющийся парк грузовых машин позволяет грузов непосредственно до потребителя в минимальной стоимости. Наличие собственных площадей в г. Старый Оскол делает возможным осуществление комплексных поставок предприятий Белгородской и других областей.

Наличие прямого канала сбыта имеет отрицательны стороны. Стремление не привлекать посредников, с одной стороны, приводит к

росту транспортно-складского хозяйства, координирует связи с потребителями. Потребителями продукции ООО «Ресурс» являются многие ведущие российские предприятия и наличие обратной связи, крепких партнёрских отношений является залогом успешной работы предприятия.

С другой стороны, отсутствие торговых предприятие самостоятельно изыскивать возможности для повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Далее проведём анализ наличия и предприятия.

В составе основных средств ООО «Ресурс» недвижимости, принятые в эксплуатацию и фактически используемые с момента документально подтвержденного факта подачи документов на недвижимое имущество.

Поскольку предприятие в 2013 году пришлось большое количество поступивших основных средств. С 2013 по 2015 год – в 3 раза. В 2014-2015 годах предприятие вело активное строительство. Прирост по Прирост по статье «Сооружения и передаточные устройства» в 2014 году и 2775 тыс. руб. в 2015 году.

Основные средств из разделов «Транспортные средства», «Производственный и хозяйственный приобретенны. Здания, а также сооружения и некоторые передаточные устройства самостоятельно. Всего за 2014 год основные средства увеличились составил 115,8%), а за 2015 год увеличились на 9726 тыс. руб. конец 2015 года 19219 тыс. руб.

В 2013 году бухгалтерский баланс по форме отчет о прибылях и убытках по форме ОКУД 0710002 не составлялись. что в этом году предприятие пользовалось упрощенной системой которая не предполагает заполнения этих форм отчетности.

Глава 26.2 Налогового кодекса Российской система налогообложения» введена федеральным законом Эта система представляет собой «особый вид налогового режима, ориентированный на

снижение налогового бремени в облегчение ведения бухгалтерского учета».

Для использования предприятием налогообложения должны выполняться следующие условия:

1. Средняя численность работников в организации за налоговый (отчетный) период, определяемая в порядке, не превышает 100 человек;
2. По итогам девяти месяцев года, в котором переходе на упрощенную систему налогообложения, выручка составляет не более 45 млн. руб.

Проведенный нами анализ показывает, выполнялось оба эти условия. Доходы предприятия, учитываемые при исчислении налоговой базы, представлены в приложении Г. получило выручку 22153864,60 руб., что составляет менее половины лимита выручки упрощенной схемы налогообложения оценивается по активу бухгалтерского баланса.

Проанализировав динамику состава и структуры имущества предприятия, выявили, что валюта баланса на конец 2015 года увеличилась на 265848 рублей, или в 6,4 раза, достигнув этом внеоборотные активы на конец 2015 года увеличились на 78564 тыс. сравнению с 2014 годом. Это произошло, как показали наши исследования которых возросла почти в 7 раз. Выявлена неэффективность финансовых за анализируемый период также увеличились на 187284 тыс. руб. или отсутствующие в 2014 году запасы и финансовые вложения. Денежные эквиваленты возросли от 2923 тыс.руб. в 2014 году до 15848 тыс.руб., подтверждает эффективное развитие предприятия. Источники средств предприятия пассиву бухгалтерского баланса. Проведя анализ показателей пассива бухгалтерской отчетности, выявили, что величина на конец 2015 года увеличилась на 31776 тыс. руб. или на капиталов предприятие не имеет, что может негативно повлиять на его антикризисную на конец анализируемого периода у ООО «Ресурс» нет долгосрочных обязательств.

Проведем анализ финансовой устойчивости представляет собой «способность предприятия обеспечивать наличие материальных оборотных средств источниками покрытия (собственными и заемными)». Для оценки финансового положения ООО «Ресурс» рассчитаем ликвидность баланс является абсолютно ликвидным, если:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$ . На предприятии ООО «Ресурс»:

- на конец 2014 года:

$A1 \leq П1$ ,  $A2 \leq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$  – баланс не является абсолютно ликвидным, ситуация не является благополучной;

- на конец 2015 года:

$A1 \leq П1$ ,  $A2 \leq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \geq П4$  – баланс не является абсолютно ликвидным, ситуация не является благополучной.

Анализ показал отвечать по своим обязательствам за счет собственных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности) предприятия определяется как степень покрытия наиболее ликвидными активами (денежными средствами, значение этого показателя не менее 0,2-0,5. Анализ показывает, что в 2014 г. коэффициент соответствовал нормативному значению, а в 2015 году существенно снизился.

Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) характеризует краткосрочных обязательств за счет денежных средств, денежных эквивалентов, финансовых вложений и дебиторская задолженность. Минимальное коэффициента 0,8 – 1,0. В 2014 году показатель существенно превышал году ситуация резко ухудшилась: значение коэффициента снизилось на 3,15 пунктов, достигнув значения в 0,44, что в половину меньше нормативного минимума.

Коэффициент текущей ликвидности характеризующий степень обеспечения краткосрочных обязательств всеми также существенно снизился в 2015 году. В общем случае нормальными считаются значения



этого показателя, находящиеся в пределах российских условиях допускается значение от 1,0. Таким образом, в 2014 году значение этого показателя было выше допустимого минимума, а в 2015 году – значительно ниже

Анализ результатов финансовой деятельности ухудшение финансовой устойчивости в 2015 году. Все показатели показав значения значительно ниже нормативных. Сложившаяся ситуация требует срочного разрешения. Предприятие находится в сильной зависимости кредиторов.

## 2.2. Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «Ресурс»

Структура управления дает подразделения, службы или отдельные исполнители входят в аппарат управления, как они специализированы и каковы их соподчиненность и взаимосвязи.

В ООО «Ресурс» применяется линейно-функциональная структура управления организации.

Как видно из таблицы рабочие составляют основную категорию работников ООО «Ресурс». Существенного движения численности персонала за исследуемый период не предприятия лицензированы. На все виды деятельности имеются специализированные общества аттестованы в территориальной комиссии Управления экологическому надзору Ростехнадзора по Белгородской области.

Количественный состав организации обычно подразделяется на категории: по половому признаку (на мужчин и женщин). Качественный состав в свою очередь обычно подразделяется на профессиональным, средним профессиональным, и послевузовским образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками.

Таким образом, численность предприятия составляет 87 человек, при этом женщины составляют 6 %, а работников составляет 35 лет.

Следует отметить, что все руководители имеют высшее экономическое или высшее техническое образование и имеют опыт работы в данной сфере. Качество персонала определялось как соотношение количества работников с соответствующим должности количеству работников в группе коэффициент качества высок как для группы управленческого персонала, так и для рабочих. В этих группах работников он составляет 1.

ООО «Ресурс» оснащено передовым компанией приблизиться к европейскому типу технологии производства эксплуатация новой техники, ее техническое обслуживание требуют соответствующей подготовки специалистов. В этой связи в ООО «Ресурс» производится прием на работу высококлассных специалистов.

### 2.3. Анализ системы мероприятий по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс»

Анализ системы оценок и мероприятий по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс» строится отношений, выстроенных на основании трудового законодательства, действующих локальных нормативных актов по оплате труда и партнерства.

На предприятии ООО «Ресурс» система трудовых отношений и человеческих потребностей является организации и управления трудовыми ресурсами предприятия.

Трудовая деятельность персонала в ООО «Ресурс» является целенаправленной и мотивированной, так как действует Коллективный договор, действуют Положение об оплате премировании работников различных категорий и т.д.

С работниками предприятия заключен Трудовой договор.

При планировании и организации работы персонала в ООО «Ресурс» каждый руководитель определяет, что конкретно должна

выполнить в целом вся компания и что должен сделать тот или иной работник.

Должностная инструкция является правовым документом, определяющим задачи, основные права, обязанности и ответственность должностного лица (работника) при деятельности согласно занимаемой должности в организации.

Должностные инструкции на работников обязанности специалиста, сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческие отношения к специалисту.

Должностные инструкции, директора, исполнительного директора, коммерческого директора, начальника производственного участка, повышают эффективность работы работников, решение таких проблем, как адаптация и мотивация персонала.

Должностные инструкции ООО «Ресурс» служат:

- рациональному разделению труда;
- повышению эффективности управленческого труда;
- созданию организационно-правовой основы трудовой деятельности работников;
- регламентации взаимоотношений работника и работодателя;
- обеспечению его поощрению и при наложении на него дисциплинарного взыскания;
- организации оптимального обучения, укреплению трудовой дисциплины в организации;
- составлению трудовых договоров;
- разрешению трудовых споров.

Эффективное управление персоналом и не только для успешного достижения общей конечной полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой духовных потребностей.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности учитывает воздействие факторов со стороны

одного руководителя или всего организационного внутренних человеческих мотивов. Включаясь в трудовую деятельность, каждый работник интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными мотивов и мотивации в трудовой деятельности человека составляет научную основу управления трудом его занятостью в ООО «Ресурс». Поэтому в зависимости от того, какие мотивация персонала в «Ресурс», можно назвать два вида мотивирования, используемых на предприятии: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование персонала ООО «Ресурс» – это процесс организации труда на зависит от таких финансового состояния предприятия, наличия объемов строительных работ и их выполнения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и заключается в формировании персонала ООО «Ресурс». В этом случае административно-управленческий персонал предприятия находят психологический способ усиления работника и ослабления негативных факторов. Этот тип мотивации требует гораздо больших усилий, знаний и способностей.

В производственной деятельности ООО «Ресурс» оба вида мотивирования тесно взаимодействуют, большей степени определяется содержанием или значимостью самой оплачивается, то она и интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, что само по себе является трудовой деятельности.

Наряду с внутренним мотивом может быть и деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала в ООО «Ресурс» в основном осуществляется методами: системой партнерства.

Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников предприятия важных

характеристик их трудовой деятельности, таких как: ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В управлении производством в ООО «Ресурс» применяются две основные формы мотивации: по результатам обычно применяется в производственных подразделениях предприятия, точно определить и разграничить результат деятельности одного рабочего или группы работников. При этом вознаграждение конкретного объема работы.

Для стимулирования административно-управленческого персонала (руководство, специалисты) ООО «Ресурс» статусу или рангу, которая основана на интегральной оценке деятельности уровень его квалификации, качество и эффективность труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными предприятиями «Ресурс».

Высокая результативность труда персонала ООО «Ресурс» является причиной полного удовлетворения, как проектно-строительного предприятия.

Оплата труда руководителей, «Ресурс» производится по должностным окладам за фактически отработанное время. Размер месячного должностного оклада месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Например, руководству и специалистам 10000 до 60000 рублей в месяц.

В месячный должностной оклад не премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Размер месячной заработной платы отдельных руководителей и специалистов ООО «Ресурс» устанавливается труда, которое является неотъемлемой частью трудового договора. Оплата труда этой категории работников ООО «Ресурс» производится на основании утвержденного директором.

Оплата труда и премирование основаны Положения, утвержденное руководителем и согласованное главным бухгалтером.

Анализ данного Положения по оплате труда и премирования показал, что данное положение оказывает работников организации в связи с тем, что процедура его рассмотрения и согласования прошла в нарушении трудового коллектива, в коллективе не обсуждалась.

ООО «Ресурс» может иметь иски от работников при неправомерном лишении премии и другим вопросам по оплате труда и они могут быть удовлетворены судом в связи с актом организации по оплате труда и премировании.

В ООО «Ресурс» установлены следующие виды доплат:

-при совмещении профессий и исполнении отсутствующего работника;

- за расширение зоны обслуживания;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за работу в ночное время;
- за интенсивность труда;
- за работу на труде;
- за руководство бригадой (звеном);
- за ненормированный рабочий день.

Сверхурочная работа оплачивается в ООО «Ресурс» за первые два часа работы в полуторном размере, за размере от тарифной ставки.

Доплата за интенсивность, напряженность труда выплачивается рабочим в размере до 20% тарифной ставки руководителя подразделения ООО «Ресурс».

В ООО «Ресурс» выплачивают надбавки с учетом уровня их квалификации, начисляется ежемесячная надбавка за процентах от часовой тарифной ставки (оклада) за фактически отработанное в качестве водителя время: водителям 2 класса – 10%, водителям 1 класса -25%.

За работу в ночное время производится доплата в к тарифной ставке за вредные условия труда установлены в размере 4% от тарифной ставки (оклада) с нормальными условиями труда.

Для материальной заинтересованности своего труда, в ООО «Ресурс» выплачиваются премии:

- рабочим по результатам работы за отчетный выполнение особо важного задания;

- единовременные;

- к юбилею и празднику.

Премия не начисляется на доплату за работу праздничные дни, за сверхурочную работу.

За нарушение трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей работник может быть полностью или частично лишен премии приказом генерального или приказом руководителя структурного подразделения, в котором работает работник.

Единовременные премии за самые соответствующей профессии выплачивается работникам, получившим наиболее высокие результаты в работе по сравнению с другими работниками, профессии на основании приказов руководителей ООО «Ресурс» и подразделений.

Материальное поощрение работников в ООО «Ресурс» производится за счет выплаты премий соответствии с Коллективным договором, Положением по оплате премированию и стимулированию деятельности персонала на предприятия.

Премирование рабочих на предприятии административно-управленческого персонала - один раз в квартал по результатам финансово-хозяйственной поощрение работников в ООО «Ресурс» производится за счет выплаты премий, чистой прибыли предприятия по решению общего собрания собственников предприятия и направления на эти цели средств чистой прибыли.

В целях усиления материальной достижении конечных результатов

труда и улучшения качества выполняемых производительности труда в ООО «Ресурс» разработано и действует Положение о премировании работников и является неотъемлемой частью рабочим по результатам работы за отчетный период выплачивается ежемесячно в размере до 10% тарифной ставки (сдельного заработка, оклада) за фактически отработанное время, при фактическом наличии средств, причитающимся фондом оплаты труда на эти цели ( п. 2.6.3 Положения).

Нужно отметить, что премия в размере 10% стимулирующую роль в работе сотрудников.

Наибольшую часть оплаты труда часть заработной платы (оклад, месячная тарифная ставка).

Стимулирующие выплаты в обществе не играют большого мотивационного значения для работников из-за своего В Обществе формируется фонд оплаты труда, который труд, стимулирующие и компенсационные выплаты.

Премия выплачивается за выполнение Положением по премированию ООО «Ресурс».

Премирование рабочих структурных подразделений ООО «Ресурс» по результатам работы производится наличии средств, предусмотренных причитающимся фондом оплаты труда на эти цели.

Основанием для выплаты премии рабочим за является бухгалтерская и статистическая отчетность, данные оперативного учета.

Премия начисляется за фактически отработанное выходные и праздничные дни, сверхурочное время начисление одинарном размере.

Приказом руководителя структурного подразделения ООО «Ресурс» рабочий может быть полностью или частично трудовой дисциплины, за несоблюдение норм и правил по охране труда, невыполнение или ненадлежащее выполнение своих обязанностей.



Исследование системы мотивации определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности деятельности ООО «Ресурс».

Задачи исследования существующей предприятия:

- анализ уровня заработной платы и ее составляющих;
- анализ результатов и эффективности персонала;
- анализ персонала;
- анализ мотивационной деятельности предприятия.

Для решения этих задач следующие основные исследования системы мотивации:

- анализ проблем организации;
- анализ финансового состояния и деятельности;
- анализ локальных нормативных актов (Коллективного договора, Положения по оплате труда, Правил внутреннего документов по начислению заработной платы;
- анализ внешних факторов;
- социологический опрос;
- наблюдение.

Анализ проблем организации состоит:

во-первых, в сборе информации о планах производительности труда, движении персонала,

во-вторых, в оценке влияния этих показателей на финансовое состояние и финансовые проблем в области мотивации всегда указывают:

- уровень текучести, если его длительного периода (не менее полугода) превышают 7 - 10%;
- понижающаяся в течение указанного периода динамика производительности труда, если эта характером деятельности организации.

Кроме того, если планы предприятия связаны с изменениями внутри самой организации, то это совершенствования системы мотивации.

Документы предприятия Положение об оплате труда раскрывает структуру форм и систем материального вознаграждения, а также условий его получения для сотрудников, роль в эффективный труд.

Положение об аттестации определяет методы и порядок определения результатов и эффективности труда персонала.

Правила внутреннего распорядка требований, (выраженных в правилах) к поведению сотрудников, а также взысканий и т.д.

Анализ внешних факторов проводится конкуренты, трудовое законодательство), создающие как благоприятные условия для реализации той или иной политики мотивации, так и Целью опроса является исследование отношения сотрудников к применяемым стимулирования, к применяемым стилям управления, сложившимся отношениям.

Опрос проводится либо в письменном либо в устной форме через интервью по определенным заранее темам и по Наблюдение состоит в изучении реакции сотрудников на происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных стимулов.

Сбор проблем, с которыми сотрудники сталкиваются в позволяет конкретизировать направления исследования. Например, недовольство работников невниманием руководителя к их сдерживается существующим стилем руководства.

Существует несколько подходов к измерению и оценке мотивации:

- по результатам деятельности работников;
- по их поведению;
- путем выявления косвенных Оценка по результатам. Результат деятельности работника есть производное от двух составляющих:
  - личностная, это способности, профессиональная подготовленность, отношение к труду в общем, отношение к организации;
  - организационная, это ясность и достижимость предприятия и работника, обеспечение трудового процесса (материалы, инструменты,

технология, оборудование), организация работы работы, требования к результату).

Оценка мотивации по результатам предполагает выделение связи между этими составляющими и определение степени их влияния на деятельность работника. Такая оценка проводится путем сравнения плановых и фактических результатов работы.

Если достигнутые результаты оказываются необходимо учитывать факторы, усложнившие выполнение работы (например, сотрудник не был вовремя обучен).

Методами получения информации, мотивации по результатам, выступают анализ организационных проблем, а также анализ документов, дающих сведения о причинах отклонений.

Характер и силу мотивации можно наблюдать за поведением человека. В частности, мотивация проявляется через усилия, старание, настойчивость, добросовестность, ответственность и целевую направленность действий работника, что проявляется ценностных ориентаций человека.

Основным методом получения информации о сотруднике является наблюдение, в некоторых случаях могут быть применены методы психодиагностического исследования, а также социологические данные могут быть получены путем опроса руководителя или непосредственного окружения сотрудника по определенным критериям, описывающим мотивацию может быть выявлена через косвенные показатели. Так, мотивация является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что стремятся продолжать работу в данной организации.

Поэтому основным косвенным показателем уровня текучести персонала, интерпретация которого всегда выше уровень текучести, тем ниже удовлетворенность сотрудников, и наоборот, чем ниже текучесть, тем выше удовлетворенность.

Методами получения информации о анализ организационных проблем и анализ документов, содержащих необходимые данные.

Вместе с тем низкая текучесть персонала о благополучии в системе мотивации - такая ситуация может сопровождаться слабой активностью работников, отказом от ответственности, обязанности в пределах минимально допустимых норм или факторами организации.

Анализ результатов труда и эффективности главной задачей, решение которой позволит четко определить предстоящего исследования.

В ходе такого анализа выясняется сама необходимость совершенствования системы мотивации, а также конкретизируются его задачи. Для проведения анализа результатов труда собрать следующую информацию:

- показатели, характеризующие динамику производительности труда;
- показатели, отражающие тенденции в текучести персонала;
- планы предприятия, определяющие результатам труда.

Материальная удовлетворенность характеризует степень соответствия ожиданий работника компонент удовлетворенности работой формируется в системе индивидуальной оценки заработка в зависимости от уровня его притязаний путем сравнения его величины с зарплатой других сотрудников, в том числе и в других организациях сопоставления требуемых трудовых усилий и вознаграждения.

Работник удовлетворен зарплатой, если она обеспечивает приобретение необходимых ему благ и если материальные вознаграждения воспринимаются им как справедливые.

В этом случае оценивают: уровень оплаты труда (общая удовлетворенность), соотношением ее частей (базовой заработной платы и гибких выплат), удовлетворенность порядком премиальных выплат.

Опрос работников по мотивации персонала показал, что мотивация персонала низкая, за счет низкого уровня материального высокой интенсивности труда, увеличения продолжительности рабочего времени.

В ходе исследования были соответствия действующему законодательству следующие локальные нормативные акты: Коллективный договор, Положение о заработной Плате Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, приказы, служебные записки, фонд оплаты труда, документы, являющиеся заработной платой работникам: а также трудовые договора работников соглашения к трудовому договору, заявления работника, приказы о приеме на работу, договора возмездного оказания услуг и акты документы.

Таким образом, анализ системы мероприятий по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс» недостатки в области мотивации труда персонала.

В ходе анализа системы мотивации персонала на предприятии ООО «Ресурс» были выявлены существенные проблемы и требуют их устранения на основе разработанных мероприятий.

Было выявлено, что процесс мотивации не является органической частью процесса управления персоналом.

Основной причиной этого является то, что в регионе отмечается высокий уровень безработицы, низкий уровень заработной платы, наличие «белой» и «серой» заработной платы, тяжелый труд, предприятия фактически трудовым законодательством.

Анализ действующей системы мотивации что выявлены недостатки, устранение которых может существенно повлиять на эффективность труда персонала результаты деятельности предприятия. используемую систему материального вознаграждения работников ООО «Ресурс» стоит отметить, что на предприятии применяются вознаграждения за труд.

Выплаты социального характера для практически отсутствуют. Оплата труда осуществляется на фактически отработанное время. Размер месячного должностного оклада устанавливается штатным расписанием.

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества

затраченного труда. В месячный должностной оклад доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Анализ штатного расписания установлены главному инженеру, начальнику участка, водителю, мастеру строительных монтажнику железобетонных конструкций, электрогазосварщику и каменщику надбавки за ненормированный рабочий день в размере 5000 рублей.

Статья 119 ТК РФ предусматривает, что работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка может быть менее трех календарных дней.

В Коллективном договоре ООО «Ресурс» не должностей и профессий рабочих, которым устанавливается оплачиваемый указана продолжительность этого отпуска не менее 3 дней.

Таким образом, работодатель нарушил трудовое законодательство по отношению к 25 штатным сотрудникам необоснованно лишены отпуска и оплаты за него, что оказывает на персонал демотивационное По отношению к работодателю существует ответственность за нарушение трудового законодательства, судебные иски персонала к Общее количество календарных дней очередного дополнительного ненормированный рабочий день, не предоставленных работникам составляет 75 календарных дней.

Таким образом, работникам не был предоставлен законодательству дополнительный отпуск и не произведена за него оплата.

Работодатель не может заменять доплату за рабочий день предоставлением и оплатой очередного дополнительного отпуска.

Существуют и налоговые занижена налоговая база по НДФЛ и не произведены начисления и выплаты в бюджет НДФЛ;

- не произведены выплаты в ПФР на страховую и накопительную часть трудовой пенсии;

- не произведены выплаты в ФСС с неправильно определена налоговая база по налогу на прибыль в части расходов;

- начисление штрафных санкций.

Самые главные последствия нарушения трудового - снижение мотивации персонала к высокопроизводительному труду.

Следующее нарушение заключается в том, что в сверхурочное время выплачивается фиксированная сумма, как указано в штатном расписании 1000-5000 рублей за ненормированный рабочий сверхурочное время должна производиться в зависимости от Работа в сверхурочное время является по трудовому законодательству компенсационной выплатой.

Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и ст. 99 ТК в случаях привлечения работника к сверхурочной работе письменного согласия работника и с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Было установлено, что учет ведется, работники работают время, которое они не должны работать сверхурочно. Доплата, установленная штатным расписанием не соответствует Согласия работать сверхурочно у работодателя от работников отсутствует, а также согласия профсоюзной организации. Установлено, что работодатель не за сверхурочную работу, что нарушает права работников. Данное нарушение к труду в связи с тем, что работодатель не правильно производит выплаты верхурочную работу.

Анализ доплаты за работу в ночное время показал, нормативных актах указаны различные виды доплат. Например, в Коллективном договоре, подписанным сторонами трудовых размер доплаты 50% тарифной ставки за каждый час работы в ночное время. В Положении по оплате труда и премировании работников, 24 января 2012 года и согласованным с главным бухгалтером, Положение по оплате труда не согласовано с трудовым коллективом и поэтому не Оплата фактически за ночное время производится в размере 20% от час работы в ночное время

по локальному нормативному акту, не имеющему. Таким образом, выявлено при анализе, что оплата за ночное в размере 50%. Недоплата работникам составляет 30% за каждый час работы трудовом договоре работника монтажника Попова А.К. оплата за ночное время производится в полуторном размере, т. е доплата 50% за каждый час работы в ночное время (п. 6.4).

Отмечается разночтение оплаты труда в ночное договоре, и локальных нормативных актах, что говорит о мотивации персонала в организации.

Анализ Положения об оплате труда и показал, что отдельные положения не соответствуют требованиям действующего и требуют пересмотра.

Анализ премирования показал, что размер премирования очень низкий, показатели премирования установлены различные об оплате и Коллективном договоре.

Анализ трудовых договоров также выявил 57 ТК РФ. Многие положения ст. 57 ТК не отражены в трудовых договорах работников.

Например, в трудовом договоре №11 от 10.07.2014 г. с Поповым А.К. профессия работника указана «монтажник», что названию в штатном расписании «монтажник железобетонных конструкций» работника не указан, а оплату производят по 4 разряду.

Анализ Коллективного договора показал, что в требования Трудового Кодекса по многим вопросам трудовых пересмотра. Коллективный договор не был направлен в течение семи подписания работодателем, представителем работодателя на регистрацию в соответствующий орган по труду Положительным моментом в системе мотивации труда является то, что тарифная часть и оклады установлены на реальном уровне и отсутствуют «серые» схемы платы.

В ООО «Ресурс» отсутствует индивидуальный стимулировании персонала.



Таким образом, выявляются системные нормативных актах работодателя, в самой системе организации оплаты труда и мотивации персонала к высокопроизводительному труду.

Системные ошибки в системе организации труда и реально уменьшают заработную плату работников, снижают приводят к налоговым последствиям, нарушают трудовое законодательство и приводят работодателя к административной ответственности законодательства.

Следует отметить, что в ООО «Ресурс» слабо используются социально-психологические факторы стимулирования Нематериальные способы стимулирования оказывают существенное мотивацию работников предприятия.

Серьезной проблемой для ООО «Ресурс» является уровень текучести персонала. Под текучестью кадров обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный работников и приходом других им на смену.

Кроме отмеченных недостатков построения ООО «Ресурс» стоит отметить отсутствие мероприятий по планированию деловой могло бы снизить текучесть кадров и закрыть ряд других «узких» мест в управлении кадровым потенциалом предприятия.

Таким образом, руководство ООО «Ресурс» внимание на:

- соблюдение трудового законодательства при оплате организации;
- на изменение локальных нормативных актов в стимулирования персонала;
- совершенствование системы материального работников;
- индивидуальный подход в стимулировании персонала;
- развитие социально-психологических работников;
- текучесть кадров;
- планирование деловой карьеры работников.

Установлены следующие недостатки в труда работников:

1. В трудовом договоре, заключенном с работником не выполняются требования ст. 57 Трудового идентификационный номер налогоплательщика(работодателя); конкретный вид поручаемой работнику работы; условия оплаты труда; не указан работы; не указаны компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда; не указано условие об страховании работника; отсутствует соглашение сторон о работе по конкретной совмещаемой профессии или должности, по работе за пределами трудовых обязанностей трудового договора в соответствии с требованием и не установлен механизм установления тарифной ставки с условиями труда в трудовом договоре; отсутствует предоставление вредные условия труда в трудовом договоре, отсутствует дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день; отсутствует размер доплаты за работу в ночное время; отсутствует отметка об ознакомлении внутреннего трудового распорядка, с Положением по оплате труда и премировании и перед заключением трудового договора.

В ТД не выполняется требование, к работе в сверхурочное время за пределами нормальной продолжительности работы может привлекаться к работе в выходные и праздничные дни.

Таким образом, не выполнение законодательства при выполнении трудового процесса и заключенных трудовых отношений персонала.

2. В Коллективном договоре: отдельные его положения отражены не в соответствие с требованиями ТК и действующего законодательства; ежегодно не проводится контроль за Коллективного договора.

3. Премирование работников осуществляется в не соответствие с Положением о заработной плате и учетом показателей и условий премирования. Премия всем работникам выплачивалась необоснованно в связи с отсутствием документов премирования, установленных Положением о заработной плате и премировании. Учет показателей премирования не обеспечивался, и премии работы персонала.

4. Выплаты за дополнительный отпуск, за вредные условия труда, не произведены в соответствии федеральным законодательством, а также проведенной аттестацией рабочих мест.

5. Не предоставляется очередной что фактически не производится доплата за работу в сверхурочное время, в праздничные образом, выявлено, что существенным недостатком в мотивации повышении производительности труда работников огромную роль играет в требований трудового законодательства.

Причины сложившейся ситуации по мотивации в следующем:

- недостаточная доходность фирмы и ее финансовых результатов;
- низкая квалификация управленческого управления системой оплаты труда, организации труда и мотивации персонала.
- сознательное уклонение работодателя сотруднику с целью уклонения от налогов и сборов на заработную плату;
- проявления не эксплуатации труда со стороны;
- низкий контроль за оплатой труда, эффективностью применения стимулирующих выплат.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала можно сделать вывод, что система на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Анализ существующей системы мотивации труда в ООО «Ресурс» Показал ряд недостатков: несоблюдение трудового законодательства; недостаточно развитая и обоснованная система материального стимулирования работников; отсутствие стимулирования персонала; слабое развитие социально-психологических факторов стимулирования работников; текучесть кадров; отсутствие работников.

Таким образом, можно отметить отсутствие комплексного подхода к разработке системы мотивационного менеджмента в организации.

Рекомендации по совершенствованию методов оценки и мероприятий по повышению уровня будут рассмотрены в третьем разделе настоящего проекта.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РЕСУРС»**

### **3.1. Мероприятия по повышению уровня мотивации персонала ООО «Ресурс»**

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом остаются главными темами при формировании отношений на производстве.

Система мотиваций включает: систему учета результатов труда с использованием объективных методов; учет инновационных решений в деятельности работников и коллективное значительно измененных функций и работ; выполнение задач в соответствии с планом работ всему коллективу; организационной культуры; учет коллективного мнения по развитию предприятия; участие коллектива в процессе создания мотивационной среды учитывается мнение коллектива через уровень удовлетворения индивидуальных потребностей членов коллектива.

На основании воздействия на мотивационные предпосылки индивидуальных потребностей работников растут, зависят от понимания возможностей) и коллективного мнения, выражающих уровень удовлетворения потребностей членов коллектива, мотивационная среда, которая, в свою очередь, воздействует способствуют повышению мотивации, если их умеют слушать. Более того, если руководитель к тому же является лидером, то это часто помогает избежать недопонимания в работе. У людей повышается мотивация, если бочем месте являются правильными.

По результатам обзора научной литературы определены следующие предпосылки в соответствии с индивидуальными качествами каждого работника в отдельности, по достигнутым коллективно результатам.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

- занятость всех работников трудом;
- предоставление для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе климата и другое.

Большую роль играет социально-психологическая обстановка, способствующая взаимодействию и эффективной работе.

Важным представляется также надлежащее выполнение работником своих производственных и служебных, технологической), трудовая активность и творческая инициатива жизни человека.

Поэтому в настоящее время обществе как один из главных стимулов производительного труда.

Концепция качества трудовой жизни разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно.

Сущность концепции заключается организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- лояльность персонала к организации;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- прогресс в достижении карьеры;
- хорошие отношения с начальником;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека доверие к руководителям;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние работников;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Таким образом, существует, имеющих различную стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека.

Эти показатели направлены на самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие труда.

Вместе с тем считается, что для успешного планирования и контроля показателей качества трудовой жизни они должны концепции всестороннего развития личности и быть подсистемам работы с персоналом.

На качество трудовой жизни влияют:

- трудовой коллектив;
- оплата труда;
- рабочее место;
- руководство предприятия;
- служебная карьера;
- социальные гарантии;

- социальные блага ООО «Ресурс» сделан вывод о том, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых менеджмента.

Подход к функции мотивации в организации как к процессу предполагает его протяженность во времени и выделение определенных последовательных этапов или стадий.

Можно предложить следующие основные системы мотивации персонала в ООО «Ресурс»:

- выполнение требований трудового труда;
- совершенствование организации труда, оплаты труда;
- совершенствование системы мотивации персонала;
- применение новых стимулирующих индивидуального подхода в стимулировании персонала;
- развитие системы управления деловой карьеры;
- расширение и использование в стимулировании персонала;

-внедрение мероприятий по устранению текучести кадров.

Важнейшую роль в мотивации трудовой деятельности играет материальное стимулирование. Недостатки системы поощрения обуславливают неполноту использования способностей сотрудников. Уравнительность в распределении заработка не соответствует вкладу и снижает отдачу работников оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы, взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

При реализации системы мотивации труда на предприятии ООО «Ресурс» необходимо полное трудовое участие и цели организации. Эффективность работы сотрудников также их индивидуальных возможностей и профессионализма.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Ресурс» должно зависеть между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же работника.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, постоянное повышение уровня инфляции способствует как поддержанию трудовой активности на производительности труда.

Существенную значимость имеют методы стимулирования персонала, которые недостаточно. Для совершенствования управления деловой карьерой предложено в ООО «Ресурс» планирование карьеры, что позволяет сотрудникам видеть, какую должность они если приобретут соответствующий положительный опыт условиях.

Важным условием целенаправленного потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Менеджер по персоналу уже при спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики же карьерная линия для может быть и



привлекательной, и неинтересной, что эффективности их дальнейшей деятельности.

Комплексная система управления включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, управления карьерой.

Цели системы управления карьерным процессом ООО «Ресурс» могут включать:

- формирование, развитие и профессионального потенциала работника и организации в целом;

- обеспечение преемственности организации;

- достижение взаимопонимания между организацией и работником по вопросам его развития и продвижения;

- создание благоприятных условий для

Создаваемая программа по возможностям продвижений в ООО «Ресурс» должна включать в себя следующие возможности:

- 1) давать широкий спектр информации о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

- 2) указывать систему, в соответствии квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

- 3) помогать работникам установить цели карьеры;

- 4) поощрять осмысленный диалог между руководителями о целях этой карьеры.

Одной особенностью, характеризующей персонал является текучесть кадров. В целях закрепления работников на предприятии необходимо широко использовать материальный стимул и уровень заработной платы, стимулирование стажа вознаграждения за выслугу лет всем работникам в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «Ресурс».

В стаж непрерывной работы, дающей право на получение вознаграждения, включается время Оплата единовременного вознаграждения за выслугу лет может нового календарного года следующего за отчетным годом, за счет фонда оплаты труда.

Также предлагается выплата восстановление здоровья. Данная форма материальной помощи может, проработавшим на предприятии свыше трех лет, в размере до одной месячной тарифной должностного оклада.

В целях устранения нарушений работодатель обязан:

- Предоставить и оплатить дополнительный отпуск за вредные условия труда не менее 7 рабочих дней (9 календарных дней) трем электрогазосварщикам на основании мест;

- Предоставить и оплатить дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день 25 сотрудникам дней в общем количестве 75 календарных дней:

- Произвести доплату за ночные часы в размере 50% от часовой тарифной ставки за каждый час ночного договору и Коллективному договору;

- привести локальные нормативные Положение об оплате труда и премировании в соответствие с трудовым законодательством;

- привести форму Трудового ст.57 ТК РФ;

- пересмотреть материальное стимулирование работников и усилить создать систему морального стимулирования работников;

Таким образом, план организации разработку стратегической системы управления оплатой труда на поддержания мотивации сотрудников ООО «Ресурс».

Внедрение проекта по совершенствованию деятельность ООО «Ресурс» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

1. Разработка и издание документов;
2. Разработка этапов совершенствования стимулирования и мотивации труда;
3. Расчет выплат заработной платы при осуществления перехода от старой системы к новой;

4. Расчет новой системы выплат категории работников;
5. Расчет прогнозной величины прочих работников.

Маршрутный график разрабатывается на основании рекомендаций и предложений персоналу.

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости.

Контроль за ходом внедрения будет осуществлять руководство организации, а также исполнители.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющие расчеты осуществляемые на стадии рабочего проектирования.

По окончании работы комиссии по внедрении проекта, к которому будут прилагаться протоколы работы комиссии по приемке.

В заключении следует отметить, что системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, доказательство указанных предположений проведем оценку влияния внедрению новой системы мотивации труда на ООО «Ресурс» на его финансовые результаты деятельности.

### 3.2 Социально-экономическое обоснование проекта

Цели определяют главные направления работы организации. На предприятии ООО «Ресурс» основными целями являются следующие:

- финансового результата;
- повышение заработной платы и мотивации персонала;
- экономия материальных ресурсов;
- повышение производительности труда сотрудников, за счет внедрения социальных программ по положения сотрудника в обществе.

Качество вырабатываемых управляющих воздействий и их эффективность в очень большой степени и полноты информации, характеризующей состояние объекта управления.

Отметим, что социальная эффективность предлагаемых мероприятий это, в первую очередь, удовлетворенность персонала качеством труда, высокая мотивация труда.

Увеличение выручки от предложенных рекомендаций в % установлено экспертным путем.

Базовым показателем выручки выступает выручка 2013 года в сумме 9726 тыс. руб.

Затраты на исходя из средней численности работников, стажа работы, планируемых выплат материальной мероприятий, расчетных сумм причитающихся выплат в связи с нарушением трудового законодательства.

Годовой экономический эффект от предлагаемых рекомендаций по стимулированию и мотивации труда дополнительно полученной выручкой за год и затратами на внедрения мероприятия.

Годовой экономический эффект Годовой экономический эффект от внедрения системы мотивации труда в последующие годы будет возрастать при условии поддержания

Соблюдение предлагаемого механизма стимулирования и мотивации труда позволит обеспечить работника, а также нормальные правовые основы взаимоотношений работника и размеров оплаты и трудового вклада, понизить чтобы данный механизм стимулирования был заранее известен работнику, это позволит ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность.

При использовании морально- стимулирования, руководству ООО «Ресурс» необходимо создать условия, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты, ощущали

бы ценность результатов, конкретную их важность для кого – то, имели возможность карьерного роста.

Не стоит забывать, что признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему организации, их персонально праздников и семейных дат;

- атмосфера взаимного уважения, доверия, риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

Таким образом, создание эффективной системы поддержание ее на должном уровне позволит ООО «Ресурс» получать дополнительный экономический эффект. Эффект получают и сотрудники в заработной платы, качества труда, улучшения социально-психологического климата в коллективе, высоких стимулов к труду.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что мотивация – это создание таких условий, которые способны регулировать трудовые отношения, в рамках которых у работника трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей.

Мотивация работника предприятия сопряжена с общей системой вознаграждений в организации, которая может обеспечить огромное их разнообразие, труда.

Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки:

- анкетирование,
- интервьюирование,
- опрос, тестирование,
- метод экспертных оценок,
- метод критических ситуаций,
- психологические методики исследования мотивации.

Один из результатов труда и вознаграждением – это комплексная программа оплаты и стимулирования труда.

Анализ существующей системы мотивации труда в ОАО «Ресурс» показал ряд недостатков:

- недостаточно развитая система работников,
- отсутствие индивидуального подхода в стимулировании персонала,
- слабое развитие социально-психологических факторов стимулирования работников,
- текучесть кадров,
- отсутствие планирования деловой условий и исходным пунктом создания высоко-эффективной системы мотивации труда персонала

является четкое определение руководителями стратегических целей организации.

Мотивация работников потребностями организации в зависимости от воздействия окружающей среды.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Ресурс» сделан вывод о том, что на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Мероприятия по совершенствованию способов материального и нематериального стимулирования нацелены на достижение эффективности производства.

В результате были разработаны совершенствование системы мотивации в ООО «Ресурс»:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- использование индивидуального подхода в стимулировании персонала;
- расширение стимулировании персонала,
- развитие системы управления деловой карьерой;
- внедрение мероприятий по устранению текучести кадров.

Следует отметить, что внедрение предлагаемых мероприятий, безусловно, отразится на увеличении выручки руб. Экономический эффект составил 24,4 тыс. руб.

В свою очередь социальная эффективность предлагаемых мероприятий это удовлетворенность персонала условиями и качеством труда, а также рост финансовых результатов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 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.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: Принят Гос. Думой 09.07.1999 г.: В 2-х ч. Часть первая от 09.07.99г. № 154-ФЗ – М.: Норма, 1998. - 137 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
4. Андреева, Г.М. Социальная психология[ Текст]/Г.М. Андреева.- М.: Аспект-Пресс, 2009. 363 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/Т.Ю. Базаров.- М.: Академия, 2011, 224 с.
6. Балашов Е.И. Управление человеческими ресурсами[Текст]/Е.И. Балашов.- СПб.: Питер, 2012. 320 с.
7. Бакирова, Г. Психология развития и мотивация персонала[Текст]/Г.Бакирова.- М.: ЮНИТИ, 2013, 39с.
8. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента[Текст]/А.В. Барышева// Управление персоналом.– 2011.- №8. – С.24-33.
9. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда[Текст]/Д. Бергер.- М.:Альпина Паблишер, 2008,768 с.
10. Бойдейл, Т.К. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей[Текст]/Т.К. Бойдейл.- М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2010, 204 с.
11. Вишневская, Н. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений [Текст]/ Н. Вишневская// Вопросы экономики. - 2009. – №4. – С.91 – 103.



12. Варенов, А.В. Мотивация персонала [Текст]/А.В. Варенов.- М.: Речь, 2009.-160 с.
13. Варламова, Е.С. Как и зачем обучают персонал [Текст]/ Е.С. Варламова // Кадровое дело. – 2009. - № 2. – С.14–17.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст]/В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2010 , 688 с.
15. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда. Инструменты. Методы. Практика [Текст]/Е. Ветлужских.- М.: Альпина Паблишер.-2013.-152 с.
16. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст]/П.Гаудж.- М.: Баланс Бизнес Бук, 2008.-272с.
17. Гинин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]/Б.М. Гинин.- М.: Норма, 2010. – 416 с.
18. Гимпельсон, В. Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий [Текст]/В. Гимпельсон// Вопросы экономики. - 2007. – №10. – с.52 – 74.
19. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]/Х.Т.Грэхем.- М.: Юнити, 2010, 600 с.
20. Гуленко, В.В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей [Текст]/В.В. Гуленко.- М.: Астрель, 2010. С.288.
21. Гуртова, Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров [Текст]/ Е.С. Гуртова//Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург – Свет, 2009. С.87.
22. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека [Текст]/М. Дундарь // Менеджер по персоналу .- 2008.-№ 6-7.
23. Дашкова, Е.С. Оценка эффективности управления мотивацией персонала [Текст]/Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ .-2010.- № 1.- С. 124-127.
24. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/А.П.Егоршин.- М.: ИНФРА-М, 2008. – С.464.

25. Иванов, В.А. Дополнительное профессиональное образование: новые подходы[Текст]/В.А. Иванов // Высшее образование в России. – 2010. – №2. – С.103–106.
26. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации[Текст]/С. Иванова.- М.: Альпина Паблишер, 2012.-238 с.
27. Иванова, Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности[Текст]/ Е.М. Иванова.- М.: МГУ, 2010. – 93 с.
28. Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики [Текст]/ В.А. Иглин // Трудовое право. – 2008. – №1. – С.54–61.
29. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы[ Текст]/ Е.П. Ильин.- СПб.: Питер, 2011. –512 с.
30. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/В.В.Кафидов.- СПб.: Питер, 2012, 208 с.
- 31.Казначевская, Г.Б. Менеджмент[ Текст]/Г.Б. Казначеевская.- Ростов н/Д: Феникс, 2007, 378 с.
32. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом[ Текст]/ А.Я. Кибанов.- М.: Инфра–М, 2011, 447 с.
33. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: КНОРУС, 2010, 410 с.
34. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]/А.И.Кочеткова.- М.: ЗЕРКАЛО, 2011, 520 с.
35. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления[Текст]/ А.И.Кнорринг.- М.: Дело, 2011, 199 с.
36. Курбатова, М. Б. Мотивационный менеджмент[Текст]/М.Б. Курбатова.- М.: Дело, 2009, 128 с.
37. Литвинюк, А.А. Управление персоналом[Текст]/А.А. Литвинюк.- М.: Издательство Юрайт, 2012, 434 с.

38. Маслова, В.В. Управление персоналом[Текст]/ В.В. Маслова.- М.: Юрайт, 2011, 488с.
39. Мишурова, И. Управление мотивацией персонала [Текст]/И.Мишурова.- М.: Феникс, 2010, 272 с.
40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник[ Текст] //Сост. Кибанов А.Я. - М.: ИНФРА – М, 2011, 524 с.
41. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации[ Текст]/Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. - 2007.-№4.-С. 276-286.
42. Поршнева А.Г. Управление организацией[Текст]/А.Г. Поршнева.- М.: ИНФРА – М, 2010, 382 с.
43. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст]/Н.В. Пошерстник.- СПб.: Издательский дом Герда, 2011, 656 с.
44. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/ Н.В Самоукина.-СПб.: Питер, 2010, 235 с.
45. Свирина, И.А. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала[ Текст]/И.А. Свирина // Служба кадров и персонал. - 2011.- №10.- С.47-53.
46. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании[Текст]/Т.О.Соломанидина.- М.: ИНФА-М, 2011, 624 с.
47. Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала[Текст]/Н.П. Сорокина.- // Справочник кадровика.-2010. – №1. – С.21– 24.
48. Тебекин, А.В. Управление персоналом[Текст]/А.В. Тебекин.- М.: КНОРУС, 2011, 624 с.
49. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления[Текст]/А.Г. Тищенко.- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 365 с.
50. Толочек, В.А. Современная психология труда [Текст]/В.А. Толочек.- СПб.: Питер, 2010, 432 с.
51. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/В.В. Травин.- М.: Высшая школа, 2011, 362 с.

52. Филина, Ф.Н. Справочник кадровика[ Текст]/Ф.Н. Филина.- М.: ИНФРА, 2012, 544 с.
53. Филиппов, А.В. Работа с кадрами[ Текст]/А.В. Филиппов.- М.: Экономика, 2010, 348 с.
54. Фролов, С.С. Социология организаций[Текст]/С.С. Фролов.- М.: Гардарики, 2011, 384 с.
55. Худяков, А.И. Экспериментальная психология в схемах и таблицах[ Текст]/А.И. Худяков.- СПб.: Питер, 2008, 320с.
56. Чижов, Н.А. Кадровые технологии[Текст]/Н.А. Чижов.- М.: Экзамен, 2007, 351с.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/С.В. Шекшня.- М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010, 463 с.
58. Черников, Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации[Текст]/Б.В. Черников // Служба кадров. – 2007. – №8. – С.107–109.
59. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда[Текст]/С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2008. – №9. – С.65–71.
60. Янушкевич, С.А. Курс предпринимательства[Текст]/С.А.Янушкевич.- М.: Международные отношения, 2008, 156 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**