

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
**Кафедра менеджмента**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студентки

*очной* формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
4 курса группы 92071311  
Гайворонской Анастасии Алексеевны

Научный руководитель  
к.псих.н., доцент  
Ларина А.А.

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Сущность мотивации трудовой деятельности.....	6
1.2 Характеристика элементов мотивационной среды персонала предприятия.....	9
1.3 Методические подходы к формированию и развитию мотивационной сферы персонала.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «АГРАВИС».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Агравис».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	32
2.3 Анализ состояния мотивационной сферы персонала в ООО «Агравис».....	38
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРАВИС».....	47
3.1 Разработка проекта совершенствования мотивационной сферы персонала предприятия ООО «Агравис».....	47
3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий проекта.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования: в настоящее время одной из главных задач, стоящих перед предприятиями, является вопрос обеспечения процессов производства высококвалифицированными кадрами. Только высококвалифицированный и в достаточной степени мотивированный персонал способен повышать производительность труда, выпускать высококачественную конкурентоспособную продукцию, которая сможет покорить новые сегменты рынка.

Рыночная мотивация и частная собственность в приоритете интересов на первое место выдвигает интересы индивида, тем не менее, поступательное движение человеческого прогресса без гармонизации интересов общества, человека и бизнеса невозможно.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Производство во многом зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Умелое использование способностей работника в процессе производства будет повышать эффективность деятельности предприятия. Управление людьми - одна из сложных и одновременно существенных подсистем мер, способствующая эффективному использованию персонала предприятия, не может сводящейся к каким — либо отдельным мероприятием. Работа принесет успех, когда будет системной и неразрывной во времени. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия для его успешной деятельности в рыночных отношениях. В этой связи огромное значение имеет развитие трудового потенциала - личностное работника и развитие всего коллектива предприятия, всей команды в целом. Областями развития являются не только обучение, но и формирование сотрудниками ценностей организации, предоставление возможностей для способностей на благо фирмы, вовлечение в процесс принятия решений. В условиях, когда

экономика страны постепенно выходит из кризиса, должно уделяться улучшению качества жизни это направлена политика Президента и правительства. На решение этой проблемы нацелена Губернаторская программа улучшения качества жизни населения Белгородской области.

**Степень научной разработанности темы.** Изучение мотивационной сферы персонала можно наблюдать в работах зарубежных исследователей: МакКлеланда Д., Маслоу А., Мэйо Э., Тейлора Ф., Эмерсона Г.

Из отечественных авторов исследования мотивации, таких авторов как Гастев А.К., Керженцев П.М., Розмирович Е.Ф., которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе.

Так же различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах Аширова Д.А., Баткаева И.А., Кибанова А.Я., Егоршина А.П., Филиппова, А.В.

**Предмет исследования** – мотивационная сфера предприятия ООО «Агравис».

**Объектом исследования** выступает общество с ограниченной ответственностью «Агравис».

**Целью данного исследования** является разработка проекта совершенствования системы мотивационной сферы предприятия ООО «Агравис». Для достижения цели поставлены и решаются следующие **задачи:**

-дать теоретическое обоснование выполнить комплексный анализ системы управления персоналом;

-обосновать мероприятия по совершенствованию мотивационной сферы ООО «Агравис»;

- рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий.

**Практическая значимость** проекта заключается в использовании предлагаемых решений для самомотивации сотрудников, что является одним из главных направлений мотивации.

В качестве **информационной базы исследования** в работе использованы учебная, монографическая, справочная литература, материалы периодической печати, специальные журналы, данные первичного учёта и отчётности предприятия, экспертные данные, статистические данные, материалы и рекомендации научно-практических семинаров и конференций, ресурсы сети Интернет.

**Методами исследования.** В процессе выполнения дипломной работы в соответствии с её целью и задачами использовались следующие научные методы: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, эмпирический, SWOT-анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность мотивации трудовой деятельности

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией [19, с. 196].

Сущность мотивации заключается систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Изменить отношение людей к труду в так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие [39, с. 41].

Руководители всегда осознают, что работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией [26, с. 195].

Мотивацию можно определить по-разному. С одной стороны, мотивация - это процесс к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации.

С другой стороны, мотивация - это человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и

внутренних (мотивы) факторов. В процессе мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей [14,с. 184].

Поскольку нашей целью является обзор воздействия руководства службы управления персоналом на индивидов для заинтересованности, то простым и точно отражающим сущность процесса мотивации является первое определение, предложенное М. Альбертом, Ф. Хедоури.

То есть мы рассматриваем мотивацию процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных и задачами организации, и вместе с тем как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления, для повышения работников[51, с. 544].

Общепризнанная точка зрения, что потребность - это ощущение психологически или физиологически недостатка данной проблемы установлено, что первичные потребности представляют собой чувство необходимости пищи, воды, сна, интимной потребности, более высокого уровня, подразумевают потребность в успехе, уважении, власти, привязанности, принадлежности кому-либо. Давно доказано, что первичные потребности заложены генетически, вторичные же Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо и осознание индивидом того, какие действия нужно предпринять для восполнения этого удовлетворения, полученная при достижении цели, влияет на поведение обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ведет к удовлетворению потребности, избегать такого, которое недостаточным удовлетворением потребности. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, менеджеры ситуации, в которых бы люди чувствовали, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации [29, с. 186].

Мотив - это осознанное побуждение к понимаемое индивидом как личностная необходимость. Трудовой мотив - это та потребность (причина),

для удовлетворения которой высокопроизводительную трудовую деятельность. Мотив труда формируется только в том случае, если деятельность является не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет достижение целей. Если получение блага не требует особых усилий либо если получить, то мотив труда чаще всего не формируется. Формирование мотива в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый соответствующий социально обусловленным потребностям получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение [45, с. 536].

В структуру мотива труда входят: потребность, удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; действие, необходимое для получения блага; цена - издержки морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Для трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом норм и ценностей, придающих смысл всей дальнейшей определяющей образ жизни. В профессиональную трудовую деятельность человек вступает с уже сформированным ценностным сознанием. Он знает, какие формируется второй, практический, пласт трудового сознания, обусловленный, с одной стороны, ценностными ориентациями личности, а с другой - обстоятельствами профессиональной трудовой жизни. Практические требования к работе обуславливают конкретную мотивацию, отличие от ценностного сознания, определяющего смысл и перспективные трудовой деятельности, предопределяет в основном выбор путей и способов их реализации [53, с. 509].



## **1.2 Характеристика элементов мотивационной среды персонала предприятия**

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом темами при формировании систем социально-трудовых отношений на поскольку считается, что они оказывают большое влияние на деятельность и трудящихся. В противоположность так называемым жестким таким как оборудование, затраты, доходы и другим аспектам, удовлетворенность часто называют гибкими факторами [15, с. 406].

В психологии мотив - внутреннее, формирующееся человека побуждение к активности. На содержание и силу мотива внешней среды (стимулы), так и личностные особенности. Уникальность ситуаций и личности не позволяет рассчитывать на появление универсальных моделей мотивации и поведения. Речь может идти о теориях и моделях, зафиксировать некие общие тенденции, что, в свою очередь, позволяет с вероятностью строить прогнозы поведения, в том числе трудового [43, с. 224].

Задачей руководства часто является выявление определяющих поведение работника, и предложение адекватных стимулов с повышения вероятности проявления нужного поведения.

Эти гибкие факторы составляют скрытую организациях, которая едва ли может быть измерена прямым объективным способом. Нет результатов исследований, обеспечивающих полную ясность связи между мотивации/удовлетворенности и ответным поведением. Несмотря на это, трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются в качестве очень важных человеческих ресурсов, с которыми следует считаться всерьез в контексте организационной культуры, но также внимание в управлении эффективностью и качеством [56, с. 48].

Теории трудовой мотивации могут быть ориентированными на содержание (содержательные) и на процесс (процессуальные). Теории обоих

типов имеют ограниченное применение, особенно в части поведения на основе мотивации. Удовлетворенность трудом - наиболее заметный результат трудовой мотивации. Ее исследование большое количество результатов, относящихся к производственным удовлетворенность трудом часто изучается в экономике труда и социологии труда, в этой достаточно существенных недостатков, особенно в концепциях, не теоретически. Отмечается и очень большой удельный вес неудовлетворенных своим трудом рабочих и служащих, особенно в настоящее время в России [5, с. 543].

Мотивация продолжает быть главной темой отношений. Такие основы мотивационных концепций как ожидание, валентность, самоэффективность и саморегулирование часто используются для анализа и широкого диапазона индивидуальных проявлений, относящихся к (например, удовлетворенность трудом, стресс, кризис, окончание трудовой жизни, текучесть персонала, и т. д.) [5, с. 64].

Прогресс в исследовании трудовой широкого диапазона результатов как по факторам и процессам поведения, так и по работы на рабочем месте. Этот рост новых идей и концепций сопровождается беспокойством по поводу того, что влиятельные теории и концепции являются достаточными для решения соответствующих проблем на не вносят существенного вклада в установление различий между результатами мотивационных случае простых и сложных работ, в понимание действия мотивации во трудом и внетрудовой деятельностью, не объясняют, как мотивация функционирует группах, командах и коллективах. Поэтому нашей целью является не только суммирование прошлых исследований, но и результатов развития для того, чтобы показать многообещающий прогресс в мотивации [10, с. 408].

Процессуальные теории ставят в основу почти исключительно модели познавательного выбора или познавательного оценивания, теории справедливости/несправедливости. Современные мотивации являются

проксимальными к действию, так же как и однозначно процесс. Они включают цели и саморегулирование в качестве доминирующих конструктивных элементов [44, с.116].

Сегодня, к сожалению, на большинстве предприятий небольших экономических стимулов и жесткого достижения относительно высоких показателей в труде. Что и делается на практике. использования современных достижений мировой науки и практики, мотивации (теория «Х», «У», «Z» Ф.Тейлора, Д.Мик Грегора и В.Оуги, теория потребностей А.Маслоу, теории существования, связи и роста Альдерфера, теории приобретенных потребностей Макклелланда, теории Герцберга, модели мотивации Врума,) следует помнить, что многие из них предназначены для различных групп трудящихся и удовлетворения различных потребностей [24, с. 383].

На основе многочисленных источников и различных мотивационных стимулов специалистами разработана модель мотивационной социально-трудовых отношений на производстве [32, с. 265].

Система мотиваций включает: систему труда с использованием объективных методов; учет инновационных решений работников и коллективное поощрение выполнения новых и функций и работ; выполнение задач в соответствии с планом работ всему коллективу; программы поддержания организационной культуры; учет коллективного развитию предприятия; участие коллектива в социальном развитии и т.п. [3, с. 30].

На основе проведенного исследования необходимость предварительной идеологической подготовки коллектива предприятия воздействию.

Результатами исследования установлено, что, если в процессе достижения результата или после его достижения ожидания неадекватными затраченным усилиям, то в коллективе возникает недовольности и, как следствие, демотивация к дальнейшему большинства членов коллектива [42, с. 544].

В процессе создания мотивационной среды коллектива через уровень удовлетворения индивидуальных потребностей членов основанию воздействия на мотивационные предпосылки индивидуальных работников предприятия (постоянно растут, зависят от коллективного мнения, выражающих уровень удовлетворения потребностей членов коллектива, формируется мотивационная среда, которая, в свою очередь, коллективное мнение. Исследование мотивационной среды через обратную представление об истинном состоянии мотивационной среды, и при снижении разрабатываются мероприятия, направленные на исправление в свою очередь, вызывает, с одной стороны – улучшение мотивационной среды, с другой - рост эффективности деятельности предприятия [21, с. 507].

Проведенное исследование показывает также коллективное мнение факторов общесоциального дискомфорта (наличие в количества нищих и бедных вызывает психологический страх перед будущим, пенсию и понимание перехода из более высокого уровня жизни в нищих, боязнь перед возможностью заболеть, перед социальной безработицей [40, с. 23].

У людей повышается мотивация, если они чувствуют, что их руководитель демонстрирует нужный стиль руководства, компетентным и доброжелательным. У людей повышается мотивация работникам определенных прав по самоуправлению, достаточную свободу обязанностей. Обязанности и ответственность, которые работнику, способствуют повышению уверенности работника в себе и росту труда. Работники должны четко понимать свои ежедневные обязанности и руководства необходимую информацию [36, с. 185].

Работодатели способствуют повышению обстановку, когда работникам легко с ними разговаривать и когда их умеют руководитель к тому же является лидером, то это часто помогает избежать У людей повышается мотивация, если они понимают, как достичь действия на рабочем месте являются правильными. Руководители могут мотивации работников благодаря детальной и своевременной обратной связи, четкому

информированию их о выполняемых мотивах, когда хорошо выполненная ими работа получает должную неформальную оценку заслуг способствует позитивному поведению в коллективе. У людей их неправильные действия корректируются таким образом, что в результате качество выполняемой ими работы. Однако такая корректировка эффективна, непосредственно при возникновении затруднений, наказанием [52, с. 210].

Уважение к сотруднику при корректировке унижает как личность, а предпринимали конкретные шаги помощи в проблемы. Максимализация достигается при помощи коллег по работе, «команды», является работник. Процесс создания мотивационных программ [31, с. 492].

Модель процесса создания мотивационных программ включает:

1. Анализ методов и форм стимулирования их использования в конкретных условиях.

2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности трудом работников.

3. Сопоставление результатов анализа.

4. Выбор методов и форм стимулирования на учет индивидуальных особенностей работников; проверка их эффективности.

5. Внедрение мотивационной программы, эффективности и коррекция [5, с. 224]. Таким образом, в основе построения мотивационной программы подтверждение того, что человек должен удовлетворять свои результаты. Самооценка рассматривается как мерило того, насколько ценно вознаграждение по отношению к потребностям [12, с. 309].

Высокая результативность является не следствием, а причиной максимального вступает в действие фактор коллективного мнения. Ведь вполне может быть, неудовлетворенность вполне закономерна и имеет под собой веские объективные причины, как-то: воздействие, неадекватные затраченным усилиям результаты по причинам, не зависящим от коллектива исполнителей [16, с. 416].

Эти факторы коллективного воздействия и мнения направят деятельность как работника, так и всего коллектива на исправление ситуации, улучшение мотивационной среды и повышение деятельности [46, с. 171].

### **1.3 Методические подходы к формированию мотивационной среды современного предприятия**

Алгоритм мотивационной среды соответствует мотивационной среде, который происходит постоянно изо дня в день, ежегодно и ежеминутно. Он начинается в сознании каждого работника и соединяется мнением. Ценность оценки и качество оценки, соединяясь в производственном процессе (работа), влияют на производственный процесс (деятельность), восприятия оценки, отраженной через внутреннюю и внешнюю оценку, соединяясь оценке коллектива, влияют на формирование мотивационной среды, повторяются в дальнейшем в производственном процессе [7, с. 198].

Оценка каждого работника достаточно субъективна, она находит отражение в коллективном мнении и становится приобретает объективность, и чем выше уровень коллективизма на установившиеся ценности, чем больше они совпадают с ценностями большинства Коллективное мнение отражается через самосознание членов коллектива и воздействует формирования мотивационной среды.

После проведенной работы по регламентации процесса формирования мотивационной среды и разработки алгоритма мотивационной уточняют понятие «мотивационная среда».

Так, обобщая вышесказанное, под мотивационной средой понимается «окружение работника, имеющее долгосрочное воздействие на работника, побуждающее его к деловой активности через направленное внимание, мобилизацию усилий на поставленной основе высокой удовлетворенности трудом, осознанность, что все полезное, им сделанное, будет достойно оценено и вознаграждено не только работодателем, мнением» [38, с. 296].

Безразличие как форма удовлетворенности трудом, к сожалению, преобладает среди российских работников и в бесправия человека труда перед «новыми собственниками» и полнейшего отсутствия институтов защиты этих прав как со стороны государства, так и со Немаловажным фактором распространения безразличия является отсутствие опыта борьбы за свои права в большинстве рабочих коллективов отсутствие действенных институтов гражданского общества в России, в первую очередь – действенных профсоюзных организаций [41, с. 48].

И мотивационная среда, и удовлетворенность трудом не могут быть ограничены рабочим местом. Уходя из конторы или с завода, служащие и рабочие не расстаются со своим опытом работы, чувствами. В самом деле, мы находим тесную взаимосвязь между жизнью на работе и жизнью вне работы. Эта взаимосвязь включает являются центральными в мотивации и удовлетворении.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом в данном исследовании принимается в качестве очень важных с которыми следует не только считаться всерьез в контексте организационной культуры, но также учитывать как при повышении эффективности деятельности предприятия, так и росте благосостояния его работников [49, с. 213].

Отношение человеческих ресурсов к трудовой в их способности адекватно реагировать на управленческие воздействия, менеджерами с целью побуждения персонала к достижению целей предприятия [11, с. 512].

Выявление соотношения внутренних и внешних факторов трудовой мотивации является основой для согласования интересов различных групп человеческих ресурсов, таких как менеджмент и При этом, эффективность управления зависит от понимания менеджментом предприятия природы возникающих у работников мотивов и потребностей.

Учитывая многоуровневую разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воздействие на соответствии с наиболее проблемными областями. В результате группировки трудовую мотивацию

человечески ресурсов, нам удалось получить отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем самомотивации и удовлетворенностью рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами [47, с. 76].

В соответствии с характером выявленной и представленной на рис. 1.3 зависимости, специалистами разработана человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовыми мотивами работников [18, с. 293].

В основу разработки матрицы было положено предположение о том, что применительно к некоторым группам человеческих ресурсов сильная мотивация способна компенсировать навыков. В соответствии с данным тезисом менеджменту предприятий следует очередь, к совершенствованию трудовой мотивации человеческих ресурсов.

Однако обеспечить удовлетворенность трудом необходимое управленческое мотивационное воздействие задачей [27, с. 360].

Сложность эффективной организации и осуществления работ по управлению человеческими ресурсами связана с мотивация работников современных предприятий связана с их жизни. Данное обстоятельство обуславливает несоответствие между интенсивностью управленческих воздействий и реакцией на него.

Таким образом, основной задачей системы превращение «треугольника» перевернутой пирамиды Маслоу придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека [30, с. 286].

Так, возникают ситуации, при системно реализовывает весь комплекс работ по управлению человеческими ресурсами, получает высокую оценку предпринятых действий, а персонал отдачи [58, с. 408].

Парадоксальность подобной ситуации низкой результативности трудовой мотивации в отечественной экономике носит слабая реакция



персонала на управленческое воздействие может рассматриваться в качестве национальной особенности экономически населения России [9, с. 416].

Мотивационные типы два класса:

1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать для себя последствий своего поведения);

2) класс достижительной мотивации человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Люмпенизированный тип относится к избирательному классу мотивации. Характеристика: все равно, какую предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; выступление против активности других; низкая ответственность, других; стремление к минимизации усилий [4, с. 432].

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересуется цена есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно [50, с. 433].

Профессиональный тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересуется неинтересные для него работы сколько бы за них не платили; интересуют трудные самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии [6, с. 168].

Мы рассматриваем чистые мотивационные типы. всегда присутствует смесь нескольких мотивационных типов, поэтому утверждение «сколько бы за них не платили» для конкретного реального высокой объявленной цене труда может проявиться инструментальная он согласится выполнять предлагаемую работу [20, с. 89].

Патриотический тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: необходима идея, которая будет общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее фирме [33, с. 546].

Хозяйский тип относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: добровольно принимает на себя характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля [28, с. 218].

Учитывая многоуровневую природу разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческие ресурсы в соответствии с наиболее проблемными областями. В результате влияющих на трудовую мотивацию человечески ресурсов, нам удалось получить семантическое пространство, отражающее зависимость между уровнем управленческого мотивирующего воздействия, уровнем самомотивации и удовлетворенностью трудом, рост которой рассматривается критерия достижения целей управления человеческими ресурсами (рис. 1.3).

В соответствии с характером выявленной и представленной на рис. 1.8 зависимости, была разработана трехмерная человеческими ресурсами, содержащая в себе способы управленческого воздействия, согласованные с трудовыми мотивами работников [13, с. 228].

В основу разработки матрицы было положено предположение о том, что применительно к некоторым группам мотивация способна компенсировать недостаточный уровень знаний и навыков. В соответствии с данным тезисом менеджменту предприятий следует стремиться, в первую очередь, к совершенствованию трудовой Однако обеспечить удовлетворенность трудом персонала и оказать необходимое управленческое мотивационное воздействие задачей [60, с. 272].

Таким образом, мотивационная сфера следующих аспектов:

1. Высококачественная мотивационная среда формируется при установлении на предприятии высокого уровня надежной системы экономических и социальных гарантий, учета коллективного мнения о

проходящих процессах на предприятии и в снижения негативного воздействия общесоциальных проблем [22, с. 194].

2. Надежность системы социальных и обеспечивается высоким уровнем социального партнерства на предприятии, признания и работодателями, и трудящимися равноценности двух эффективности производственно-финансовой деятельности благосостояния его трудящихся, установление на предприятии взаимозависимости между этими критериями [48, с. 151].

3. Отношение человеческих ресурсов проявляется в их способности адекватно реагировать на управленческие воздействия, оказываемые менеджерами с целью побуждения персонала к достижению целей предприятия [23, с. 33].

4. Выявление соотношения внутренних и внешних факторов трудовой мотивации является основой для согласования человеческих ресурсов, таких как менеджмент и работники управления зависит от понимания менеджментом предприятия природы возникающих у работников мотивов [35, с. 358].

5. Качественная мотивационная среда предприятия формируется под воздействием множества факторов, как внешних, так и внутренних, которые постоянно необходимо контролировать, соответствии со складывающимися условиями и целями деятельности хозяйственной единицы [55, с. 183].

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПЕРСОНАЛА ООО «АГРАВИС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АГРАВИС»**

Общество с ограниченной ответственностью «Агравис», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», зарегистрировано 17 марта 2007 года, ОГРН 1073126000100.

Общество является юридическим лицом и основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Агравис», сокращенное наименование на русском языке: ООО «Агравис».

ООО «Агравис» вправе в банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим эмблему и другие средства визуальной идентификации. ООО «Агравис» отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам ООО «Агравис» не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

Местом нахождения Общества является единоличного исполнительного органа (Генерального директора). Общество зарегистрировано на неопределенный срок.

Основной целью деятельности Общества является посредством осуществления хозяйственной и иной удовлетворение общественных потребностей в товарах и услугах.

Для достижения поставленной цели Общество установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- выращивание сахарной свеклы;
- выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- выращивание масленичных культур;
- разведение крупного рогатого скота;
- производство цельномолочной продукции;
- выращивание кормовых культур, заготовка растительных кормов;
- предоставление услуг, связанных сельскохозяйственных культур;
- производство мяса и пищевых субпродуктов, овец, коз, животных семейства лошадиных;
- производство неочищенных растительных масел;
- оказание жилищно-коммунальных услуг;
- оказание посреднических, транспортных, обеспечивающих получение прибыли на законной основе;
- осуществление внешнеэкономической деятельности с правом экспорта-импорта;
- выполнение строительно-монтажных работ;
- занятие коммерческой деятельностью;
- осуществление операций с топливным мазутом и другими видами, жидкого топлива (в т.ч. их хранение);
- эксплуатация в личных, социальных и существующей тепло и энергосистемы Общества.

Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законом. Отдельными видами деятельности, определяется законодательством РФ, Общество может заниматься специального разрешения (лицензии). Общество осуществляет деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, нести обязанности и осуществлять которые не будут противоречить действующему настоящему Уставу.

ООО «Агравис» считается созданным как момента его государственной регистрации в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

ООО «Агравис» может создавать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом. Филиалы и учреждаются решением участника и действуют в соответствии с Положениями о них. ООО «Агравис» имеет следующие филиалы:

- филиал «Белогорье» ООО «Агравис». 309285, Россия, Белгородская область, Шебекинский район, с. Белый Колодезь.

- филиал «Вейделевка» ООО «Агравис». Место нахождения филиала: 309731, Россия, Белгородская область, Вейделевский район, с. Закутское,

- филиал «Валуйки» ООО «Агравис». Место 309966, Россия, Белгородская область, Валуйский район, с. Казинка.

- филиал «Заречье» ООО «Агравис». Место нахождения филиала: 309661, Россия, Белгородская область, Волоконовский.

- филиал «Оскол» ООО «Агравис». Место нахождения филиала: 309540, Россия, Белгородская область, Чернявский район, п., Чернянка, ул. Строительная, 19.

Хозяйственная деятельности субъекта характеризуется использованием ресурсного потенциала организации.

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что произошел рост всех производственных показателей: увеличилась на 56,93%, стоимость товарной продукции увеличилась на 67,51%, положительной тенденции развития предприятия. Наибольший удельный вес в структуре производства продукции занимают концентраты для сельскохозяйственных животных – 39,692%, премиксы целом динамика развития предприятия является положительной.

Основной капитал организации имущественного комплекса исследуемого предприятия.

Задачами анализа основного капитала предприятия являются: анализ наличия и движения основных средств; использования основных средств. Обобщенную картину процесса движения и разрезе классификационных групп можно представить по данным годовых отчетов предприятия.

В анализируемом периоде наибольший удельный вес занимает группа «Машины и эффективности использования основных средств являются основными в выполнении задач анализа капитала предприятия.

Полученные данные свидетельствуют об увеличении остатка основных производственных, что является положительным фактором в оценке деятельности хозяйственного субъекта.

Показатели состояния, движения и эффективности использования основных средств являются основными в основных фондов и основного капитала предприятия. Выполненный анализ предприятию произошло увеличение удельного веса началом периода – 2015 годом. В 2016 году произошло снижение коэффициента износа году отмечается значительное снижение фондорентабельности снижение произошло за счёт незначительных темпов роста прибыли и значительного роста на 57,1% средней годовой стоимости основных производственных фондов. Фондоотдача основных производственных фондов уменьшилась в анализируемом периоде период увеличился коэффициент годности на 110,2 %, коэффициент обновления увеличился, коэффициент выбытия уменьшился значительно, удельный вес активной части в общем объеме основных производственных фондов практически остался на прежнем показателе свидетельствуют о достаточно высоком уровне эффективности использования основных производственных предприятия. свидетельствует рост практически многих качественных показателей в анализируемом периоде парк оборудования предприятия не требует значительной модернизации и обновления.

Структура ООО «Агравис» характеризуется как филиальная. Высшим органом управления в каждом директор филиала.

Структура управления в каждом филиале функциональная. Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор. Срок полномочий Генерального директора Генеральный директор может переизбираться неограниченное число раз. Генеральный директор назначается Решением единственного участника директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствоваться требованиями настоящего Устава, решениями единственного участника Общества, а также договорами и соглашениями, в том числе заключенными с Обществом трудовыми договорами.

ООО «Агравис» имеет линейно - функциональную структуру управления. Основу такой структуры составляет линейное управление. Линейному руководителю при разработке подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они воплощают в жизнь либо через главного линейного руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей служб. Роль функциональных органов меняется в Чем выше уровень управления, тем большую роль играют функциональные органы.

Такой тип структуры характерен для организаций, выпускающих продукцию ограниченной номенклатуры при внешних условиях. Типичными уровнями управления здесь выступают:

Высший - институциональный уровень (генеральный директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и её профессиональных качеств.

Средний - управленческий уровень, среднего звена и их аппарат (заместители и менеджеры отделов - производственного, финансового,



социального и др.). Менеджеры среднего звена Низший - производственно - технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (мастер и т.д.).

## **2.2 Анализ системы управления персоналом**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокие уровень производительности труда имеют большее значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Численность персонала в 2015г. по сравнению с 2014г. увеличилась на 129 человек, в 2016г. по отношению к 2014г. на 345 человек.

Средняя заработная плата в ниже уровня 2015 г.

Одним из важнейших факторов развития предприятия является постоянное повышение квалификации специалистов и служащих, обучение руководителей управления. Руководство старается сохранять кадровый потенциал предприятия, проводя работы по подбору, перестановке и повышению квалификации кадров ООО «Агравис»

Здоровью работников уделяется большое внимание. Каждый работник, состоящий в штате предприятия, болезней на производстве на 50 тыс. рублей. Помимо договора страхования действует договор коллективного добровольного медицинского страхования работников.

С 2006 года проводятся работников, занятых на работах с вредными условиями труда.

В рамках социальной программы проводится санаторно-курортное лечение работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. Основные направления социальной политики ООО «Агравис»:

- улучшение условий труда и безопасности культуры производства;
- усиление экологической защиты;
- обеспечение высокого уровня заработной платы;
- обеспечение занятости и профессиональной -совершенствование коллективно-договорного регулирования трудовых отношений;
- усиление страховых принципов социальной защиты: расширение социальных гарантий работников, забота о здоровье материнства и детства;
- забота о пенсионерах, оказание адресной социальной помощи малоимущим;
- оказание шефской и благотворительной помощи.

Руководство предприятия оказывает пенсионерам – бывшим работникам предприятия. каждому пенсионеру, состоящему на учете. Взносы в НПФ «Социальное развитие» составляют Руководство предприятия оказывает материальную поддержку работникам предприятия, пенсионерам, оказавшимся в тяжелом материальном положении. Согласно коллективному договору 1 раз в квартал одинокие матери, получить материальную помощь. Материальная помощь выплачивается в связи со смертью работника, родственника работника, пенсионера. Материальная в связи с рождением ребенка.

На результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, динамику выполнения планов производства степень использования трудовых ресурсов.

Проанализировав движение трудовых ресурсов, выявлено, что в 2016 г. текучесть кадров уменьшена на 8 % к уровню 2015 г. и на 3 % к уровню 2014г., постоянство состава персонала увеличилось на 7% к уровню уровню 2014 г. Это положительная тенденция в характеристике движения ООО «Агравис».

Социальная структура коллектива – это его строение, которое определяется составом и сочетанием в нем Под социальной группой понимают совокупность работников, обладающих объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и регулярно достижения какой-либо цели. Социальная структура коллектива - это важный параметр, влияющий на эффективность деятельности структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные срезы функционально-производственная, профессионально-квалификационная, демографическая, национальная, социально-психологическая и функционально-производственная структура складывается из функциональных групп работников: служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей), рабочих (основных, вспомогательных), младшего обслуживающего персонала, учеников, военизированной и пожарной охраны и др. Эти функциональные группы объединяются в производственные подразделения, имеющие иерархию и подчиняющиеся определенным должностным лицам.

Неблагоприятная социальная структура затрудняет эффективное решение производственных задач.

Профессионально-квалификационная структура образуется работниками разных профессиональных Демографическая структура коллектива определяется составом его по возрасту, полу. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при

этом возрастают элементы консерватизма повышается уровень потерь рабочего времени из-за повышенной заболеваемости работников и т.д. Преобладание молодежи повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др.

Социально-психологические группы ООО «Агравис» формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений, в их состав могут входить работники разных целевых психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих и т.д.

Демографическая структура коллектива ООО «Агравис» определяется составом его по возрасту, полу. Социологические подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. возраста характеризуется высокой трудовой дисциплиной, но при этом возрастают внедрении новшеств, повышается уровень потерь рабочего заболеваемости работников и т.д. Преобладание молодежи также повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др. Гендерный анализ указывает на преобладающую долю мужчин в структуре ООО «Агравис» как в 2015 году, так и в 2016 году, что объясняется спецификой производства.

Анализ данных указывает на преобладающую возрасту в коллективе работников ООО «Агравис». Такой группой является возрастная группа от 35 до 50 лет. Таким образом, анализ социальной структуры показывает, что преобладающей социальной группой в структуре работников ООО «Агравис» является группа мужчин в преобладают рабочие. Причём необходимо отметить, что большинство руководителей находятся по возрасту в данной социальной группе.

### **2.3 Анализ состояния мотивационной сферы персонала в ООО «Агравис»**

Одним из составляющих данного успеха предприятия явилось соответствие технического уровня возможности переподготовки персонала. Работа по повышению квалификации работников предприятия проводится постоянно, в соответствии с системой менеджмента качества выпускаемой продукции, действующей на фирмой «TUV» на соответствие международному стандарту ISO 9002. Стратегией ООО «Агравис» в области работы с персоналом является политика, промышленной безопасности и охране труда. Стратегические цели корпоративной социальной политики предусматривают в части, связанной с управлением персоналом:

- формирование системы регулирования развитие социального партнерства на основе баланса интересов работников и Предприятия;
- совершенствование систем мотивации работников, обеспечение конкурентоспособного уровня компенсационного увязанного с ростом производительности труда, коллективными и индивидуальным результатами трудовой деятельности;
- развитие персонала (отбор, найм, обеспечения подразделений Предприятия работниками с необходимыми профессионально-квалификационным характеристиками;
- повышение уровня охраны труда, улучшение социально-бытовых условий на производстве и предоставление работникам дополнительных возможностей для оздоровления;
- развитие корпоративной культуры, стабильности и благоприятного морально-психологического климата в трудовых коллективах;

Предприятие осознает важность управления человеческими ресурсами, как одного из главных факторов успешного предприятия основана на принципах социального партнерства работников и взаимной ответственности за результаты труда, обеспечения безопасных условий за труд в соответствии с достигнутыми результатами, обеспечения равенства возможностей всех

работников, соблюдения социальных льгот и дополнительных корпоративных социальных программ. Неукоснительно соблюдая эти принципы, предприятие планомерно реализует мотивацию персонала к высокопроизводительному труду и росту уровня заработной платы, создание условий для повышения квалификации, карьерном росте лучшим работникам, привлечение талантливых молодых работников и опытных квалифицированных специалистов.

В кризисный период основным приоритетом кадровой работы стало сохранение на предприятии обладающего профессиональным опытом и перспективной молодежи для пополнения кадрового резерва. При этом в кризисный период на предприятии в первую очередь за счет приостановки приема новых сотрудников. Кроме этого, стимулировался уход пенсионеров на заслуженный отдых с выплатой им чего стал выход на пенсию в течении 2016 года более 40 человек. В результате данных мероприятий, обеспечив контроль за издержками на персонал, коллектив и не допустить дестабилизации социальной обстановки. Основным приоритетом в работе с высокопроизводительного труда и выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью. Более половины всех рабочих Предприятия имеют высокую квалификацию по своим профессиям, что является одним из основных конкурентных преимуществ и создает возможность для осуществления перевооружения и развития производства. Предприятие рассматривает инвестиции в профессиональное необходимое условие, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, динамичное развитие, повышение стоимости человеческого повышение капитализации.

Качественное профессиональное обучение не только обеспечивает необходимый для решения производственных задач уровень квалификации работников, но и способствует росту приверженности работников, формирует благоприятный социально оказывает непосредственное воздействие на развитие корпоративной культуры.

Социальная политика формируется и в соответствии с утвержденными нормативными документами. Для целей развития разрабатываются и реализуются программы по работе с персоналом.

Программы по работе с персоналом мотивацию в соответствии с текущими и перспективными целями— повышение эффективности бизнеса, создание условий для его устойчивого развития. программы работы с персоналом направлены на решение эффекты. Разработке каждой программы предшествует тщательный и всесторонний анализ проблемы, оцениваются наиболее приемлемые варианты каждой программе разрабатывается соответствующий нормативный документ (регламент, положение, стандарт), в котором указываются цели и задачи, описывается механизм реализации, содержатся методы оценки эффективности, информационного сопровождения, обоснования расходов на ее правило, первоначально запускаются в «пилотном» варианте, на котором отрабатываются основные элементы и параметры программ. Для недостатков в механизме реализации программ Предприятие проводит постоянный мониторинг процессов их реализации, что помогает получать целей. Мониторинг проводится по утвержденным показателям и на основе результатам анализа и оценки текущей эффективности программ вырабатываются рекомендации по их совершенствованию и развитию. Оплата труда и социальный пакет

Стратегией развития выполнение задач, для реализации которых требуется высокопроизводительный и творческий труд персонала, мотивированный на выполнение поставленных целей.

Основную роль в системе мотивации персонала предприятия играют взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы, такие как материальное вознаграждение, моральное стимулирование элемент в системе мотивации персонала — это материальное вознаграждение работников, которое осуществляется на предприятии посредством компенсационной политики, основанной на следующих основных принципах:

- обеспечивается строгое соблюдение российского законодательства, выполнение всех государственных стандартов;

- своевременно и в полном объеме все связанные с оплатой труда налоги и страховые взносы, обеспечивающие медицинское и социальное страхование работников;

- заработная плата работников регулируется в увязке с результативностью и производительностью их труда;

- при определении уровня оплаты труда предприятия с целью обеспечения привлечения и закрепления на производстве персонала с необходимыми высокой мотивацией к производительному труду основывается на концепции эффективной заработной платы, конкурентоспособной на локальных рынках труда. Структура компенсационного пакета включает заработная плата, в состав которой входят: базовая часть заработной платы (включая доплаты и надбавки за условия труда и т.п.); премирование по результатам социальный пакет, включающий выплаты социального характера, а также льготы и компенсации, предоставляемые работникам в рамках соответствующих социальных характера уменьшились на 2 % и составили 51,3 млн. руб. Уменьшение произошло в основном за счет средств, благотворительность.

Основные направления социальной политики – профилактика и снижение заболеваний работников предприятия, организация отдыха, привлечение работников и их детей к занятиям физической культурой и спортом.

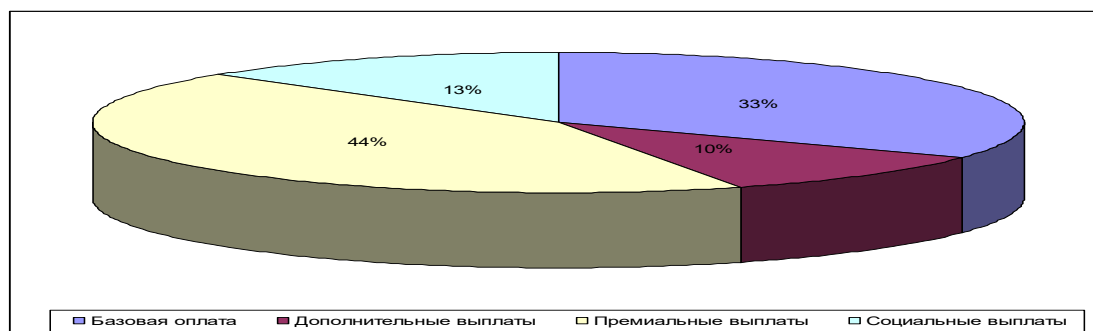


Рис. 2.2 Структура ФОТ ООО «Агравис» за 2016 год



Работа по этим направлениям в 2016 году производилась в соответствии утвержденными планами и выполнена в полном объёме.

Работникам, занятым во вредных условиях труда, выплачиваются надбавки и доплаты, размер которых составляет ставки, а также предоставляются дополнительные отпуска. Суммарная продолжительность отпуска, составляет условий работы. Политика Предприятия в области вознаграждения персонала, включая высшее руководство, предусматривает увязку оплаты труда с коллективными и показателями эффективности - ростом объемов производства, производительности труда, снижением непроизводительного расходования ресурсов, состоянием техники безопасности и охраны труда, корпоративной культуры. Системы вознаграждения персонала, основанные на связи премиальных выплат с результатами работы, действуют на всех уровнях менеджмент предприятия и руководителей подразделений.

Развитие персонала и корпоративной культуры развивается в следующих направлениях. внимание развитию персонала и корпоративной культуры. Действия и мероприятия в этой области направлены на обеспечение эффективно работающим развития и максимальной реализации трудового и творческого потенциала каждого работника, формирование у него чувства корпоративной солидарности и приверженности интересам предприятия.

В этих целях на предприятии профессиональной подготовки персонала, отбора и адаптации молодых работников, поиска высококвалифицированных специалистов, подготовки кадрового персонала и развития внутренних коммуникаций.

SWOT-анализ – одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Это неотъемлемый элемент стратегического планирования, постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы: где сейчас находится организация; в каком направлении

она должна развиваться в будущем; положение, где ее хочет видеть руководство. Таким образом, нами были выделены как сильные, так и слабые стороны формирования мотивационной среды персонала организации.

Проведенный анализ системы социального развития персонала позволяет выявить ряд проблем:

1. Недостаточный уровень развития системы повышения компетентности линейных руководителей.
2. Недостаточный уровень организации и мест.
3. Недостаточный уровень развития системы продвижения в организации.

Таким образом, по итогам второй главы необходимо достаточно высокому уровню социальной и кадровой политики предприятия, что указывает на достаточно высокую эффективность персонала ООО «Агравис».

Необходимо отметить, что предприятие имеет уровень мотивационной среды как отдельных подразделений предприятия, направлений деятельности, на которые необходимо обратить профессиональное продвижение работников, обучение и повышение квалификации рационализация рабочих мест.

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АГРАВИС»**

#### **3.1 Разработка проекта совершенствования мотивационной сферы персонала предприятия ООО «АГРАВИС»**

Одним из направлений совершенствования мотивационной сферы персонала ООО «Агравис» является управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

Понятие «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не профессиональное продвижение является наиболее привычным для нас, так как специальной литературе и на практике фактически не продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность, различных ступеней положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой же понимается фактическая последовательность рабочих мест, положений в коллективе). Совпадение намеченного пути фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее систему служебно-профессионального продвижения на примере сложившуюся в нашей стране. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений,

где проходят практику студенты, способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при оказываемой консультационной помощи. Второй этап - работа с молодыми Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), пройти курс начального обучения (подробное знакомство молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. специалиста в системе служебно-профессионального продвижения в информационную базу данных о кадрах звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения. Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления проведенного анализа личных

качеств и профессиональных знаний, него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя продвижении по службе. Пятый этап - работа с линейными перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.) с участием специалистов соответствующих подразделений. В качестве логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей, структуру предприятия. необходимости независимых экспертов. Центральные инструменты по организации управления персоналом в первую очередь представлены распределением потенциала рабочей силы, комплектования персонала: наем рабочей силы, высвобождение, обучение персонала, перестановки и перевод персонала; и понятие использование персонала: выдача заданий, обучение и временный перевод. В данном случае указанные мероприятия можно определить, как расстановка указанного процесса не характерна для рыночной экономики. Количественная потребность персонала, как правило, формируется на основе таких трудозатраты на единицу продукции или на единицу оборудования, рабочее время одного работающего за определенный период.

Качественная структура потребности однозначно и зависит от разнообразия производственной программы, технологий и от характера разделения труда. Эти факторы учитываются в инструкциях, в описании трудовых процессов и видов деятельности.

Квалификационное соответствие достигается необходимая квалификация рабочей силы редко совпадает с той квалификацией кадров, которая предлагается на рынке труда. При расстановке кадров одной стороны об обеспечении предприятия необходимой об эффективном распределении уже имеющегося потенциала по отдельным организационным единицам.

В результате проведенного анализа качества мотивационной среды организации разработан проект, включающий ряд мероприятий, которые позволяют устранить существующие проблемы в ООО «Агравис».

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что, с учётом многоуровневой природы инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воздействие наиболее проблемными областями.

Также, считаем, что инструментальную базу для формирования мотивационной сферы предприятия с деятельности каждого отдельного предприятия.

В результате группировки факторов, мотивацию человеческих ресурсов, как правило удаётся получить мотивационное пространство, отражающее зависимость воздействия, уровнем самомотивации и рассматривается нами в качестве критерия достижения целей управления человеческими ресурсами.

Способность совершенствовать свои личностные и профессиональные качества является на сегодняшний день одним из основных конкурентных преимуществ любого сотрудника и, руководителя это является следить за тенденциями развития каждой конкретной отрасли и постоянно повышать свой потенциал обучения. Именно поэтому для повышения эффективности функционирования мотивационной среды персонала ООО «Агравис» мы предложили внедрить проект совершенствования соответствии со

следующими системы кадрового продвижения персонала организации, повышение качества обучения и персонала и рационализация рабочих мест на основе их аттестации.

### 3.2 Обоснование эффективности проекта

Профессиональное обучение является достаточно сильным мотивирующим фактором для персонала предприятия. Оценим эффективность системы профессионального обучения в ООО «АГРАВИС».

Для оценки эффективности работы системы профессионального обучения в ООО «Агравис» целесообразно статистические показатели:

При такой организации работы по обучению кадров, каждый сотрудник ООО «Агравис» пройдет что соответствует существующим требованиям.

- доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе рабочего времени ООО «Агравис» составила:

- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного ( $V_{cp}$ ) составило: около 5 рабочих дней

- общая величина издержек на профессиональное обучение ( $Z$ ) складывается следующим образом:

$PP_{пот}$  – потери производительности, которые определяются как произведение количества часов обучения и издержек на один производительный час.

- величина издержек по обучению на одного обученного работника ООО «Агравис» ( $Z_{раб}$ ) составила:

$$Z_{раб} = Z / P_{об} \quad (3.2)$$

- издержки на один час профессионального обучения ( $Z_{час}$ )

$$Z_{час} = Z / V_{об} \quad (3.3)$$

Проведенные расчеты говорят о том, что система обучения кадров достижению тех целей, которые перед ней поставлены и может способствовать мерам по повышению предприятия. Тем не менее, необходимо отметить, что профессиональное обучение персонала должно основываться на определённой профессиональной и карьерной лестнице. Важнейшим направлением совершенствования мотивационной сферы персонала предприятия является продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по стихийным перемещениям работников.

Мотивационная система, построенная на основе системы карьерного продвижения персонала на результатах деятельности предприятия. Обоснование расчета показателей производительности основе условных параметров соответствующих показателям деятельности одного из подразделений ООО «Агравис».

Прежде чем приступить к расчетам необходимо производительностью труда понимается результативность эффективность целесообразной производственной деятельности по производительность индивидуального и общественного труда. Показателем ее оценки зависят от способов измерения вырабатываемой продукции. Для измерения и определения объема продукции и соответственно средней выработки применяются: натуральный и стоимостной методы. В промышленности уровень характеризуется средней выработкой одного работающего по товарной и чистой продукции. Форма расчетов и соответственно сами в натуральном выражении ( $V_n$ ) определяется делением объема продукции ( $Q$  на число работников ( $Ч_p$ ) или на количество затраченного рабочего времени ( $T$ ) по формуле:

$$V_n = \frac{Q}{Ч_p}; V_n = \frac{Q}{T} \quad (3.4)$$

Прирост производительности труда за счет экономии численности работающих различных категорий рассчитывается следующим образом:

а) за счет изменения численности основных рабочих ( $\Delta ПТор$ ):



$$\Delta ПТ_{ор} = I_{\varrho} * \frac{\Delta Ч_{ор}}{Ч_{пл}} \quad (3.5)$$

где  $I_{\varrho}$  - индекс продукции;  $\Delta Ч_{ор}$  - изменение численности основных рабочих в плановом периоде по сравнению с отчетным; численность ПИП в плановом периоде по сравнению с отчетным:

$$\Delta ПТ_{ор} = 1,1 * (10/130) = 0,1$$

б) за счет изменения численности вспомогательных рабочих:

$$\Delta ПТ_{вр} = I_{\varrho} * \frac{\Delta Ч_{вр}}{Ч_{пл}} \quad (3.6)$$

в) за счет изменения численности всех рабочих:

$$\Delta ПТ_{р} = I_{\varrho} * \frac{\Delta Ч_{р}}{Ч_{пл}} \quad (3.7)$$

где  $\Delta Ч_{р}$  - изменение численности рабочих в плановом периоде по сравнению с отчетным.

$$\Delta ПТ_{р} = 0,13$$

Рост производительности труда под влиянием изменений в использовании рабочего времени рассчитывается по формуле:

Рост производительности труда в результате ввода новых объектов и реконструкции агрегатов рассчитывается по формуле

$$\Delta ПТ_{н} = \frac{П_{н}}{П} * 100 - 100 = 1,4\%$$

где  $П_{н}$ ,  $П$  - выработка продукции на одного работающего с учетом и без учета ввода нового объекта или реконструкции

Определение доли прироста производительности труда за счет роста фондовооруженности и фондоотдачи

$$1 = \frac{\Delta ФВ * ФО_{пл}}{\Delta П_{т}} + \frac{\Delta ФО * ФВ_{ф}}{\Delta П_{т}} \quad (3.8)$$

где  $\Delta ФВ$   $\Delta ФО$  - абсолютные фактические приросты по сравнению с планом соответственно фондовооруженности и фондоотдачи.

$$I = 1,5$$

Экономия численности рабочих в данном случае определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Пр * Ун * Чб}{100 * 100} * K_y = 17 \text{ чел.} \quad (3.9)$$

где Пр — процент роста уровня выполнения норм выработки у рабочих, не выполняющих нормы;

Ун — удельный вес сдельщиков, не выполняющих нормы, в общей численности рабочих-сдельщиков;

Чб — численность рабочих в базисном периоде.

Выполненные расчеты производительности труда показывают, что выработка в натуральном выражении составила 1 наблюдается рост производительности труда равный 15 %, абсолютный прирост объема производства за счет роста производительности труда составил 1 тыс.руб, а абсолютный прирост объема производства за счет изменения численности работников - 650,5 тыс. руб.

В данном проекте норма выработки выполняется всеми работниками.

Обоснование расчета показателей заработной платы осуществляется на основе условных параметров соответствующих показателям деятельности ООО «Агравис».

Обоснование расчета эффективности мероприятий по рационализации рабочих мест осуществляется на основе условных параметров соответствующих показателям.

а) в расчете на год

$$\Delta Ч = Q_p \left( \frac{Чб}{Qб} - \frac{Чр}{Qр} \right); \quad (3.10)$$

где Чб, Чр – численность работников до рационализации и рационализации, чел., Qб, Qр – объем производства до рационализации, после рационализации, тыс. руб.;

с учетом сроков внедрения

$$\Delta Ч_в = \Delta Ч * \frac{M}{12} = 14 * \frac{8}{12} = 9,$$

где М – число месяцев, определяющих завершающий момент внедрения мероприятия от начала следующего календарного года.

Определяется экономия от снижения себестоимости:

в расчете на год

$$\Delta \dot{Y}_{\tilde{n}} = Q_p \left( \frac{\tilde{N}_a}{Q_a} - \frac{\tilde{N}_d}{Q_d} \right) = 1800,1 \text{ дóá./ò ;} \quad (3.11)$$

где Сб, Ср – себестоимость продукции до и после рационализации, чел.;

с у четом сроков внедрения

Определяется прирост производительности труда:

$$\Delta \Pi = \frac{\Delta Ч * 100}{\Delta Ч_p} = \frac{14 * 100}{6} = 233\%$$

Определяется годовой экономический эффект:

где 0,15 — коэффициент сравнительной экономической эффективности;

К- единовременные материальные затраты.

Таким образом, следствием проведения мероприятий по рационализации рабочих мест является экономия в размере продукции, экономия от снижения себестоимости с учетом сроков внедрения в размере продукции и уменьшение численности работников с учетом сроков внедрения 9 чел.

Стремительный карьерный рост молодежи в ООО «Агравис» уже никого не удивляет – в последнее время это стало нормой. Причем на руководящие должности приходят действительно знающие специалисты.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо отметить, что все поставленные перед исследованием задачи решены в полном объеме. В дипломной работе рассмотрены теоретические подходы к формированию мотивационной сферы современного предприятия, выполнена характеристика элементов мотивационной среды персонала предприятия и представлены методические подходы к формированию и развитию современной организации. Уточнено, что под мотивационной средой понимается окружение работника, имеющее постоянное или деловой активности через направленное внимание, мобилизацию усилий на поставленной задаче, содействующее стратегическому развитию и саморазвитию работника, достижение на этой основе высокой осознанности, что все полезное, им сделанное, будет достойно оценено и вознаграждено не только работодателем, но и в коллективном мнении.

Выявлено, что, учитывая, многоуровневую природу мотивации, необходима разработка инструментария, позволяющего осуществлять управленческое воздействие на человеческие ресурсы в соответствии с наиболее влияющими на трудовую мотивацию факторами. В соответствии с характером выявленной зависимости, специалистами разработана трехмерная матрица управления человеческими ресурсами, содержащая в себе способы работы с мотивацией работников. Основной задачей системы мотивации должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды Маслоу в прямоугольник, - то есть придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации.

Во второй главе работы проведено Исследование особенностей

мотивационной сферы персонала ООО «Агравис», также выполнена краткая характеристика ООО «Агравис», охарактеризована система управления организацией и анализ состояния ООО «Агравис».

Одним из составляющих успеха в деятельности предприятия ООО «Агравис» явилось соответствие технического уровня инновации уровню подготовки и возможности переподготовки персонала. Работа по повышению квалификации работников соответствии с системой менеджмента качества выпускаемой продукции, действующей на предприятии, и ежегодно сертифицируемой международному стандарту ISO 9002. Стратегией ООО «Агравис» в области работы с персоналом является постоянное повышение стандартов в кадровой политике, промышленной безопасности и охране указывает на преобладающую долю мужчин в структуре персонала ООО «Агравис» как в данных указывает на преобладающую социальную группу по возрасту в коллективе работников ООО «Агравис». Такой группой является возрастная группа от Таким образом, анализ социальной структуры показывает, что преобладающей социальной группой в структуре работников ООО «Агравис» является группа мужчин в возрасте рабочие. Причём необходимо отметить, что большинство руководителей находятся по возрасту в данной социальной группе.

Развитие мотивационной среды персонала происходит в следующих направлениях. Руководство организации уделяет большое внимание развитию персонала и корпоративной культуры. Действия и мероприятия в этой области направлены на обеспечение персоналом на основе выявления, развития и максимальной реализации солидарности и приверженности интересам комбината.

В этих целях применяются современные технологии профессиональной подготовки персонала, отбора и адаптации молодых работников, поиска высококвалифицированных специалистов, подготовки кадрового резерва,

работы с целевыми группами персонала и развития внутренних коммуникаций.

В третьей главе работы выполнен проект совершенствования мотивационной сферы персонала предприятия ООО «Агравис», обоснованы мероприятия по совершенствованию системы карьерного продвижения с целью повышения эффективности использования рабочей силы. Рассчитана эффективность предлагаемых мероприятий по повышению квалификации персонала, формированию кадрового резерва и рационализации рабочих мест на основе их аттестации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес – справочник. Белгородская область – Белгород: «Везелица», 2011. – 106 с.
2. Большой экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилиана – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2012. – 548 с.
3. Амиров, Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Амиров ; – Москва : ТК Велбиизд – Проспект, 2011.- 432 с.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] : учеб.-метод. пособие / Д.А. Аширов ;– Москва : Проспект, 2013. – 432 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]:учебное пособие / Т.Ю. Базарова: – Москва : Академия, 2013. – 224 с.
6. Баранова, И.П. Организационное поведение [Текст]: учеб.пособие / И.П. Баранова :– Москва : Маркет ДС, 2013. – 168 с.
7. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учеб.пособие / И.В. Бизюкова; – Москва: Экономика, 2011.– 198 с.
8. Бляхман, Л. С. Экономика, организация управления и планирование научно – технического прогресса[Текст].: учебное пособие / Л.С.Бляхман – М.: Высшая школа. 2011. – 228 с.
9. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент [Текст] : учебник / Т.Д. Бурменко – Москва: КНОРУС, 2012. – 416 с.
10. Бычин, В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации [Текст]: учебник / В. Б. Бычин – Москва : Информ-Знание, 2011. - 408с.
11. Вачугов, Д.Д. Курс менеджмента [Текст] :учебное пособие для студентов вузов / Д.Д. Вачугова; – Ростов-на Дону: Изд-во "Феникс", 2013. - 512с.
12. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В.Р. Веснин ; – Москва: Проспект, 2012. – 309 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; – Москва : Гардарика, 2012.–228с.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: мотивация персонала. Исследование зарубежного опыта [Текст]. / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2011. – 184 с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин ; – Нижний Новгород : НИМБ, 2012. – 406 с.
16. Ефимова, М. Р. Общая теория статистики[Текст].: учебник / М.Р. Ефимова, Е.В.Петрова , В.Н. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 416 с.
17. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст]: учебник / Г. Г. Зайцев, С. И. Файбущевич; под общ. ред. Г.Г. Зайцева. – СПб б.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. – 494с.
18. Ивановская, Л.В., Обеспечение системы управления персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / Л.В.Ивановская, В.М. Свистунов; – Москва: ГАУ, 2015.– 293с.
19. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]: учеб.пособие для вузов / Е.П. Ильин.– Санкт-Петербург: Питер, 2013.– 196 с.
20. Исаева, Е.Д. Проектирование организационной структуры управления [Текст]: учеб.пособие / Е.Д. Исаева; – Санкт-Петербург : Праймевро, 2014 - 89 с.
21. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом [Текст] : учебник/ А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров ; под общ.ред. А.Я. Кибанова.– Москва:ГАУ, 2013. – 507с.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга[Текст].: Пер. / Ф.Котлер, Г. Амстронг , Д. Соидерс, В.Вонг с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 194 с.
23. Котлер, Ф. О понятии рынка труда[Текст] / Ф. Котлер // Вопросы экономики. – 2010 - №1 – С. 33 – 42.



24. Климов, Е.А. Управление мотивацией [Текст]: учебное пособие для вузов / Е.А. Климов; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова – Москва : Юнити-Дана, 2014. – 383с.
25. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении [Текст] : Курс лекций / В.П. Кокорев–Москва: 2013.– 125 с.
26. Лабунский, Л.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Л.В. Лабунский–Санкт-Петербург: Питер-Ком, 2012. – 195 с.
27. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ Л. И. Лукичева; Ю. П. Аниськина - 3-е изд.– Москва: Омега-Л, 2011. – 360 с.
28. Любимов, Л.Л. Основы экономических знаний [Текст] : учебник /Л.Л. Любимов– Москва : Вита-Пресс, 2015. - 218 с.
29. Майерс, Д.И. Социальная психология [Текст]:учебное пособие /Д.И. Майерс ; пер. с англ.– Санкт-Петербург: Питер Ком, 2014.-186 с.
30. Максимцов, М. М.Менеджмент [Текст] : учебное пособие / М.М. Максимцов, А. В.Игнатьева –Москва : ЮНИТИ, 2012. – 286 с.
31. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академ. бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб, и доп. – Москва:Юрайт, 2014. – 492с.
32. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: пособие для студентов / М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – Москва : Вильямс, 2012. - 265с.
33. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З.Мильнер – Москва : ИНФРА – М, 2013.- 546 с.
34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, П. В. Журавлев – Москва : Финстатинформ, 2011. – 278с.
35. Пелих, А.С. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А.С. Пелих– Москва : Издательский центр МарТ, 2014. - 358с.
36. Подоровская, М.М. Организация труда [Текст]: Конспект лекций / М.М. Подоровская – Киров: МАУП, 2016. – 185 с.

37. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / В.П. Пугачев – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
38. Радугин, А.А. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / А.А. Радугин – Москва: Центр, 2012. - 296 с.
39. Раздорожный, А.А. Безопасность производственной деятельности [Текст]: учебное пособие / А.А. Раздорожный – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 241 с.
40. Рафикова, Н.Т. Эффективность производства в различных формах хозяйствования [Текст]. / Н.Т. Рафикова // Вопросы статистики. – 2012 - №4 – с. 23 – 25.
41. Рудык, Э. Управление трудом в России: к вопросу о применимости японского опыта [Текст] / Э. Рудык // Российский экономический журнал. – 2012 - №1 – с. 48 – 57.
42. Румянцева, З. П. Управление организацией [Текст] : учебник/ З.П. Румянцева – Москва: ИНФРА – М, 2013.- 544 с.
43. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] : учебное пособие для студентов / Н. В. Самоукина – Москва: Вершина, 2012. – 224 с.
44. Самофалов, М.В Мотивация трудовой деятельности [Текст] :учебное пособие, тесты по дисциплине, учебная программа / М.В. Самофалов, В.Ю. Резниченко; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – Москва, 2014.–116с.
45. Стаут, Л.У. Управление персоналом [Текст] :настольная книга менеджера/ Л.У. Стаут ; пер. с англ. – Москва : Хорошая книга, 2013. - 536 с.
46. Стояновская, И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации[Текст] :дис. на соиск. уч. степ.канд. экон. наук / И.Б. Стояновская ; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2014. – 171 с.
47. Тарасов, В.К. Персонал-технология [Текст] : учеб. пособие / В.К. Тарасов. - Липецк: Машиностроение, 2012. - 76 с.

48. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тихомирова – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
49. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 213 с.
50. Тюрина, И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала [Текст]: учебник / И. О. Тюрина – Москва: МГУ, 2013. - 433с.
51. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства [Текст] : учебник/ Р. А. Фатхутдинов – 4-е изд., и доп.– Москва: ИНФРА – М, 2012. – 544 с.
52. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом[Текст] : учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин - Москва, ЮНИТИ 2013. – 210 с.
53. Филатов, О.К. Экономика предприятий (организаций) [Текст] : учебник / О.К. Филатов – Москва: Финансы и статистика, 2012. - 509 с.
54. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Цветаев– Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 210с.
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебник / С.В. Шекшня – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 183с.
56. Шумахер, Г. Издержки на персонал [Текст] / Г. Шумахер // Кадры, персонал.- 2014. - №5. - С. 48-53.
57. Щегорцова, В.А. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В.А. Щегорцова, В.А. Таран. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 543 с.
58. Щёкин, Г.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щёкин. - М.: МАУП, 2012. - 408 с.
59. Яковлев, Р. Мотивация и самомотивация персонала [Текст] / Яковлев Р. // Вопросы экономики. – 2014 - №9 – С. 64 – 69.
60. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом [Текст] :учебник / Е.С. Яхонтова – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 272 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**