

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА**

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Зиновьевой Анастасии Сергеевны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент Шнуренко Т.И.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	7
1.1. Методы и способы мотивации персонала на предприятии.....	7
1.2. Сущность оплаты труда, как фактора мотивации персонала.....	14
1.3. Материальное стимулирование как основа мотивации персонала.	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ЗАО «БСК-СТАРЫЙ ОСКОЛ»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия....	27
2.2. Анализ кадровых процессов ЗАО «БСК-Старый Оскол	36
2.3 Анализ системы мотивации труда персонала.....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	61
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ЗАО «БСК-Старый Оскол».....	61
3.2. Оценка эффективности предлагаемых проектных мероприятий ...	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Материальное стимулирование и мотивация труда работников является важнейшей составной частью процесса рыночного механизма. Трудно переоценить роль материального стимулирования в повышении трудовой активности работника, результативности производства в строительной организации. Выбор форм и систем оплаты труда нередко диктуют особенности строительного производства, экономики отрасли и страны в целом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Отмена ограничений на рост заработной платы, отказ государства от вмешательства в ее регулировании на организациях производственной сферы привели к резкой дифференциации в оплате труда между категориями работников. Особенно высокими темпами росла заработная плата руководителей. Оказались нарушенными соотношения в оплате труда работников ведущих профессий. Их уровень оплаты труда сравнялся со средним заработком менее квалифицированных работников.

Сложившаяся ситуация на рынке труда требует новых решений в вопросах организации оплаты и стимулирования труда. В теоретическом и практическом плане оплата труда должна была стимулировать заинтересованность работника в конечном результате, соответствовать складывающимся экономическим условиям, быть понятной и применимой на практике. Существенное влияние на выбор системы, формы оплаты и стимулирования труда оказывал выбор целей, которые ставили перед собой руководители предприятий, конкретные условия и специализация производства. В результате в строительстве не сложилось какой-то одной универсальной формы оплаты труда и мотивации работников. Очевидно,

учитывая все многообразие социальных, производственных и других условий в хозяйственной деятельности организаций универсальная модель оплаты и стимулирования труда и не могла появиться.

В связи с этим остро встает проблема необходимости организации системы материального стимулирования и мотивации работников в новых экономических условиях с целью полного удовлетворения интересов товаропроизводителей.

Указанный перечень проблем требует теоретического осмысления и практического решения. В этой связи необходимы научно-практические разработки, учитывающие и особенности. С этой точки зрения тема данного дипломного проекта, рассматривающая именно эти проблемы, является актуальной.

Степень научной разработанности. Важный вклад в развитии теории и практики организации материального стимулирования и мотивации труда работников внесли такие ученые как: К.Альдерфер., Д. Аткинсон., И. Белова., Л. Бляхман, В. Врум, Ф. Герцберг., А. Здравомыслов, К. Левин, Э. Лок., Э. Лоулер., А. МакКлелланд, Д. Макгрегор, Н. Наумова, Л. Портер, В. Рогожин, Б. Скиннера, А. Ядов и др.

Объект исследования. Объектом исследования выступает закрытое акционерное общество «БСК-Старый Оскол»

Предмет исследования. Предметом исследования является система мотивации и стимулирования труда работников в ЗАО «БСК-Старый Оскол»

Цель дипломного проекта. Целью данного дипломного проекта является разработка организационно-экономического механизма материального стимулирования и совершенствование труда работников на предприятии строительной индустрии.

Задачи дипломного проекта. Для достижения поставленной цели в процессе исследования решались следующие задачи:

1) изучить теоретическую сущность и методологическую основу материального стимулирования и мотивации труда работников в производственной сфере;

2) проанализировать эффективность системы управления персоналом в организации;

3) изучить особенности системы мотивации и стимулирования труда в ЗАО «БСК –Старый Оскол»;

4) разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда работников, системы материального стимулирования и системы мотивации на ЗАО «БСК-Старый Оскол»;

Практическая значимость. Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия ЗАО «БСК - Старый Оскол» с целью совершенствование мотивации и деятельности персонала, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

Информационная база. Информационной базой исследования являются статистические и отчетные материалы, постановления, положения по премированию работников, законодательные и нормативные акты РФ.

Методы исследования. Методы исследования, используемые в дипломном проекте:

1) Методы эмпирического исследования: анализ документов, тестирование.

2) Методы обработки: качественный и количественный;

3) Метод интерпретации: структурный метод.

В первой главе дипломного проекта «Теоретические основы системы мотивации и материального стимулирования персонала на предприятии» раскрыта экономическая сущность мотивационного различные методы и способы мотивации персонала, принципы и особенности форм организации

оплаты труда как фактора мотивации и основы материального стимулирования персонала.

Во второй главе «Современное состояние организации материального стимулирования и мотивации труда работников в ЗАО «БСК-Старый Оскол» анализируется организационно-экономическая характеристика субъекта хозяйствования, проведен анализ трудовых проанализирован состав и структура заработной платы и материального стимулирования персонала.

В третьей главе «Разработка проекта совершенствование мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала» предлагается экономически значимый проект.

В заключении представлены основные выводы данного исследования.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Методы и способы мотивации персонала на предприятии

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной.

Мотивация — это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей.

Мотив - побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности.

Потребности - это нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы, внутренний побудитель активности. Потребности вызывают особое состояние психики личности, ощущаемое или осознаваемое им как «напряжение», «неудовлетворенность», внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности, проявляющиеся во влечениях и мотивах. Потребности стимулируют поведение, которое осознается работниками. В этом случае они принимают конкретную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам или предметам.

Интерес - это конкретное выражение осознанных потребностей.

Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

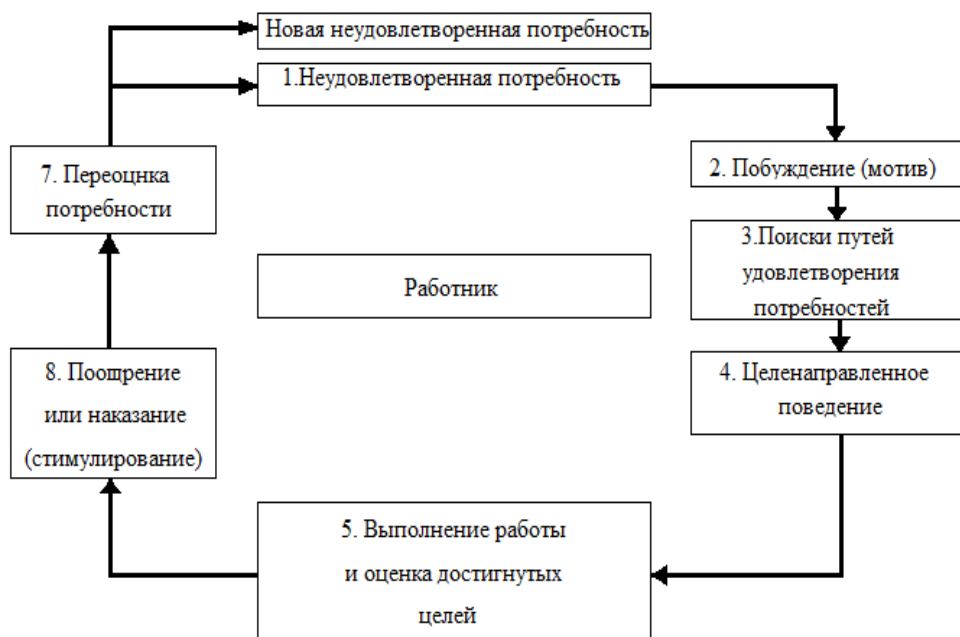


Рис.1.1 Мотивационная модель

Совпадение личных и общественных целей служит научной основой управления трудом персонала на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления[8,с.85].

Взаимодействие форм и систем организации труда и производства в рыночных отношениях строится, по-видимому, на достижении общих экономических целей. При планировании и организации каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель координировать усилия своих сотрудников и использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Таким образом, правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой

отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей. Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать воздействие не только внешних одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних мотивов. Включаясь в свою трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями.

Всякого работника в условиях рыночных отношений прежде всего интересуют многие его личные цели и задачи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От этого и ряда других факторов зависят не только удовлетворенность человека собой, своим но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на отечественных предприятиях является одной из важнейших задач как управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

Следовательно, механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе организации и управления предприятия. Именно поэтому в отечественном и зарубежном менеджменте мотивации человека к трудовой деятельности отводится важное место.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем определенных мотивов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс воздействия или

управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это может премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например снижения монотонности труда и др. Данный тип мотивации требует от менеджера гораздо больше усилий, знаний и способностей [13, с.480].

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в содержанием или значимостью самой работы. Если эта работа интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом может развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, поощрений и наказаний работников и т.д.

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

Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других –

иные. Наибольшее влияние на все материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование — вид управленческой деятельности, на управление трудовым поведением персонала посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. В широком — совокупность требований и соответствующая поощрений и наказаний.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является форма реализации потребностей.

Стимул — это побудительная сила, которая «кнут», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение вознаграждением за это действие.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников стимулов могут выступать отдельные предметы, действие других людей ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах производством также должен быть различным. Наибольшее распространение производственных подразделениях занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда в несколько самостоятельных направлений:

а) Заработная плата (оплата труда работника) в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и Заработок работника характеризует оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

б) Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника.

Цели:

- 1) концентрируют внимание и усилия на направлениях;
- 2) могут служить нормативом, с результатами;
- 3) механизм для затрат ресурсов;
- 4) влияют на структуру систем;
- 5) отражают глубинные мотивы организации.

Проведенные исследования ряд результатов:

- при проведении конкретных, вероятность усиления мотивации действовать в заданном направлении;
- при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность усиления мотивации действовать на направлении;
- трудные цели обладают сами по себе эффектом, необходимо, правда, соблюдение условия, что индивидом;
- совокупность целей с денежным вознаграждением усиливает эффект.

в) Системы внутрифирменных предприятия:

- 1) субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
- 2) продажа продукции со скидкой (обычно 10% и более);
- 3) полная или частичная оплата месту работы и обратно;
- 4) предоставление своим работникам ссуд с низким уровнем процента;
- 5) предоставление транспортом фирмы;
- 6) оплата больничных листов сверх уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия;

г) Нематериальные (неэкономические) льготы и персоналу:

- 1) предоставление права на скользящий график работы;
- 2) предоставление отгулов, оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
- 3) более ранний выход на пенсию.

д) Мероприятия, труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

е) Создание благоприятной административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных, функциональных групп работников (например, кружки качества), формирует чувство непосредственной причастности к предприятия. Моральное поощрение работников.

ж) Продвижение работников по службе, их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации [7, с.324].

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает повышения трудовой отдачи всех работников. Основополагающая экономическая истина, неизменной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий каждого работника играет важнейшую роль в осуществлении успешной организации. Сказанное означает, что мотивация трудовой деятельности работников производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала[5, с.188].

1.2. Сущность оплаты труда, как фактора мотивации персонала

Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации [11, с. 28]

Неэффективная система вознаграждения может неудовлетворенность (как размером, так и способами определения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины. Недовольные компенсацией работники открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

В зависимости от системы оплаты труда, платы на предприятии мотивационным стимулом может выступать как так и непосредственно оценка работника (хотя последняя в конечном счете также выразится размером заработка). Однако оценка работника последующим установлением размера заработка оказывается для рабочих более сравнению с оценкой косвенной (в последовательности: заработная плата – заслуги работника). Поэтому организация заработной платы с оценкой мотивационную роль,

нежели оплата без оценок. Теоретически в предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой [33, с.34]

Под системой оплаты труда понимают вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с затратами труда или по результатам труда[7,с.19].

Существует две системы оплаты труда: тарифная и бестарифная.

Тарифная система позволяет соизмерять виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т.е. учитывать качество самой распространенной на российских предприятиях.

Наибольшее распространение на предприятиях собственности получили две формы оплаты труда:

1) сдельная – оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ. Сдельная расценка оплата труда (Рсд) :

$$Рсд = Стч * Нвр, \quad (1.1)$$

где Стч – часовая ставка;

Нвр – норма времени, ч.

2) повременная – оплата за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой расценка оплаты труда рассчитывается по формуле (1.2):

$$Рповр = Стч * Fф, \quad (1.2)$$

где Стч – часовая тарифная ставка;

Fф – фактически отработанное время.

Такие формы оплаты труда можно представить системами (рис. 1.2).

На каждом конкретном выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации применяется та или иная

форма заработной платы. Например, сдельная оплата -прогрессивный вариант, но если использовать аккордную систему, эффективность возрастает[37,с.43].



Рис. 1.2 Формы и системы заработной платы

В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно избавиться от уравниловки, варианта совершенствования организации и стимулирования труда рассмотрим бестарифную систему оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия или условия фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ);
- фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия устанавливается всем членам трудового коллектива и фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем все работники предприятия квалификационным группам, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный уровень [32,с.56].

Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики важным показателем работы является объем реализации продукции и услуг заработная плата может корректироваться в зависимости и от объема реализации. Это особенно эффективно для управленческого персонала и вспомогательных рабочих, поскольку эти предприятия не так тесно связаны с объемом выпуска продукции .

Действующие системы оплаты по труду обладают рядом недостатков. Главный недостаток состоит в том, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами коллективно, а оплата – индивидуальна. Чтобы преодолеть этот недостаток, надо сделать одно из двух: либо индивидуализировать результаты, систему оплаты труда.

Первый путь исключен, так как в принципе невозможно отделить результаты от их коллективной которые старались раздробить коллективный интерес на множество частных, потеряли устойчивость и сейчас налаживают те или иные формы укрепляется понимание, что, перспектива связана с коллективными системами поощрения труда.

Применительно к системе оплаты труда можно выделить такие недостатки: рост оплаты труда действующая система не ориентирована на сотрудничество, система оплаты не является гибкой.

Говоря о том, что действующие системы не ориентируют на коллективное сотрудничество, работников и, прежде всего – управляемых и управленцев.

Таким образом, при разработке системы мотивации на предприятии необходимо учесть всё разнообразие мотивирующих достижению целей организации [2,с.87].

1.3. Материальное стимулирование как основа мотивации персонала

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов[16,с.112].

В практике управления стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию оплаты труда, но и позволяет получить определенную прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а федеральный и местный бюджеты, на расширение стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

– материальное денежное средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы – деньги.

– материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага).

Существуют различные формы стимулирования.

Под формой организации стимулирования взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть признакам. В частности:

- по степени информированности объекта результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при коллективную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности (оцениваются только достижение или превышение нормы) и по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную занятое место[20,с.63].

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше – опережающей и подкрепляющей формах.

Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем в менее, можно выделить каждой формы. Различие между

опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления формы являются возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта, высокая приспособленность для побуждения разовых действий необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы провоцируется конфликт между долгом и выгодой (например, сельщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.), обман[7,с.119].

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в управления, информированности объекта управления о целях и задачах коллектива, его перспективы и т.д.

Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования[32,с.56].

Человека необходимо стимулировать из инструментов выступает материальное стимулирование.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной.

В настоящее время можно сделать, повременную, смешанную. Каждая из форм включает в себя несколько соответствии с конкретными условиями производства.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, косвенная, аккордная. При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции.

При сдельно-премиальной системе рабочему прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и определенных конкретных количественных и правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования.

Сдельно-прогрессивная система оплаты выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая.

Косвенная сдельная система оплаты труда рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества.

Аккордная сдельная система работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и элементы работы путем их суммирования.

Повременная заработная плата проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повременную заданием.

При простой повременной системе оплаты труда рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки разряда на количество отработанного времени в часах (днях).

При повременно – премиальной системе премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных др.

Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и работников. К таким системам в настоящее время относится бестарифная[1].

При создании системы материального стимулирования исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов: комплексность; системность; регламентация; стабильность; целенаправленное творчество.

Все перечисленные факторы должны применяться не по в совокупности, что дает гарантию получения хороших тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

При создании системы стимулирования на предприятии придерживаться принципа гибкости стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику гарантии получения заработной платы в соответствии профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Таким образом, управление организационным поведением не возможно без материального стимулирования труда, которое создание для работников и коллективов таких материальных стимулов, которые активной трудовой деятельности[32,с.48].

Вывод по 1 главе:

Мотивация — это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение для индивида целей.

Мотив - побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить потребности.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а мотивирование является более сложным процессом и предполагает мотивационной структуры человека.

Стимулирование — вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия в широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Мотивация и стимулирование персонала воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

– материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

– материальное не денежное стимулирование посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага).

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ЗАО «БСК-СТАРЫЙ ОСКОЛ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое Акционерное Общество ЗАО «БСК - Старый Оскол» было создано в 1976 году как базовое предприятие по строительству Оскольского электрометаллургического комбината и других промышленных объектов.

На протяжении многих лет Общество осуществляет задачу – изготовление и монтаж металлических, ограждающих и железобетонных конструкций.

Предприятие является юридическим лицом и имеет в имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать со своим полным наименованием на русском языке и указанием места нахождения предприятия, другие печати и штампы, бланки, символику.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а так же зарегистрированный в товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Полное фирменное наименование:

Закрытое Акционерное Общество «БСК-Старый Оскол»

Сокращенное фирменное наименование:

ЗАО «БСК-Старый Оскол»

Место нахождения ЗАО «БСК-Старый Оскол»:

Белгородская область, г.Старый Оскол, ст. Котел, Промузел, площадка «Монтажная», проезд Ш-5, строение 16.

Общество может быть учредителем других числе с участием иностранного капитала.

Деятельность компании основывается на комплексном подходе к реализации проектов – от проектирования до обеспечения поставок всех видов материалов и оборудования, выполнения пуско-наладочных работ, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Силами производственных участков Общества изготовлены и смонтированы металлические ограждения автотранспортных магистралей, уложены цветные плиточные покрытия в скверах части города фонари освещения оригинальной конструкции, возведен ряд детских городков, изготовленных по индивидуальным проектам, а так эксплуатацию немало объектов:

- Оскольский электрометаллургический комбинат - г. Старый Оскол;
- Лебединский Горнообогатительный комбинат - г. Губкин;
- Электросталеплавильный цех трубного завода - г. Волжский;
- Яковлевский рудник - Белгородская область;
- Ледовые дворцы в городах: Белгород, Губкин, Клин;
- Спортивный комплекс - г. Лобня, Московская область;
- Доменные печи №6 и №7 комбината;
- Новочеркасская ГРЭС;
- Объекты агропромышленного комплекса.
- Вертолетная площадка города Сочи.

Общество в установленном законодательством порядке, осуществляет, в частности, следующие виды деятельности:

- строительство объектов промышленного и выполнение строительно-монтажных работ, подготовительная работа на строительной площадке;
- возведение несущих и ограждающих конструкций сооружений;
- работы по устройству внутренних и наружных инженерных сетей и коммуникаций;
- осуществление функций генподрядчика;
- консультационные услуги в области строительства, реконструкция и ремонт жилых и нежилых помещений;

- транспортирование грузов, в том числе перевозкам, оказание услуг складского характера;
- изготовление и монтаж металлических конструкций и железобетонных изделий;
- производство общестроительных материалов и изделий и производство столярных изделий, мебели и товаров народного потребления;
- разработка проектов производства работ и проектов организации строительства;
- составление проектно-сметной документации;
- контроль качества производства строительных и монтажных работ;
- производство сварочных электродов и различных типов сварки;
- производство стальных труб и фитингов;
- производство строительных металлических конструкций;
- осуществлять поиск потенциальных партнеров среди объединений, предприятий и организаций, находящихся на территории России, а так же организаций и фирм за ее пределами, налаживания ними, для развития новых форм внешнеэкономических связей и разработку соответствующих проектов;
- предоставление услуг по ковке, прессованию, объемной и листовой штамповке и профилированию листового металла;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов;
- производство прочих металлических изделий, кроме аналогичного оружия;
- производство трубопроводной арматуры;
- производство машин и оборудования для металлургии;
- производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
- оказание посреднических услуг предприятиям, гражданам;
- оказание маркетинговых услуг;

- оптовая торговля машинами и оборудованием;
- прочная оптовая торговля;
- организация рекламной и коммерческой деятельности;
- проектно-конструкторские и технологические разработки;
- внешнеэкономическая деятельность;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, общество может заниматься разрешения (лицензии). Если условиями предоставления лицензии на занятие такой деятельностью как исключительной, то общество в течении срока действия лицензии не вправе осуществлять иные виды деятельности, кроме Общество осуществляет торговую, производственную, сервисную, информационно-консультационную, а так же иные виды деятельности производства, экономики, науки, образования, культуры, искусства, здравоохранения, и спорта на всей территории Российской Федерации и за рубежом.

Все вышеуказанные и другие виды деятельности осуществляются Обществом, как в Российской Федерации, так и за рубежом в рамках внешнеэкономической и внешнеторговой (импорт-экспорт) деятельности в соответствии с действующим законодательством, в том совершения сделок в виде экспортных, риэлтерских, товарообменных, торгово-посреднических, бартерных и иных операций.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- уставной капитал общества;
- прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности;
- имущество, приобретенное по гражданско-правовым заемные средства;
- доходы от уставной деятельности предприятия.

Высшим органом Общества «БСК-Старый Оскол» является общее собрание участников Общества. Очередное собрание созывается

исполнительным органом Общества один раз в год не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. На очередном общем собрании участников утверждаются годовые результаты деятельности, решаются вопросы избрания генерального директора, ревизионной комиссии.

Единоличным, исполнительным органом Общества «БСК-Старый Оскол» является генеральный директор, который выполняет функции по обеспечению деятельности предприятия:

- организует работу предприятия;
- распоряжается имуществом и средствами предприятия;
- заключает договоры;
- утверждает структуру и штат предприятия;
- осуществляет прием на работу;
- издает приказы и распоряжения;
- организует выполнение решений общего собрания участников

Общества.

Организационная структура Общества направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными распределения между ними прав и ответственности.

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «БСК – Старый Оскол» рассмотрены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели деятельности
ЗАО «БСК –Старый Оскол»

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	5781	8842	801	-48949	-8291	15,29	90,62
Себестоимость, тыс. руб.	447858	55926	67989	-391932	-5526	12,49	1,57
Валовая прибыль, тыс. руб.	13033	3206	1212	-9717	35483	2,94	209,16
Управленческие расходы,			28713	4654	-2693	117,40	9,43

тыс. руб.	2672	31406					
Прибыль от продаж, тыс. руб.	103571	1100	-16516	-102471	-17616	1,6	-
Прочие доходы, тыс. руб.	58151	245	1736	-5106	-245	3,5	87,95
Прочие расходы, тыс. руб.	40214	3414	1200	-36800	13722	8,49	51,93
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	12108	-269	-65	-1217	-356	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	9229	-406	-646	-92705	46	-	-

Анализируя произведенный расчет мы наблюдаем значительное увеличение оборота деятельности в 2015 году за счет специализированных заказов от АО «ОЭМК» и комбината, в то время как 2014 и 2016 годы были убыточными в 2016 году в связи с началом кризиса незначительного объема заказов. Исследование себестоимости показало, что себестоимости ниже темпов роста выручки от реализации.

Оценивая изменение управленческих расходов, динамичный их прирост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на сравнению с 2015 годом сокращение на 293 тыс. руб.

Для систематизации показателей движения и состояния основных средств предприятия ЗАО «БСК –Старый Оскол» составим таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Анализ коэффициентов характеристики основных средств
ЗАО «БСК –Старый Оскол»

№ п/п	Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Изменения	
					2015 от 2014г	2016 от 2015г
1	Коэффициент износа основных средств	0,1	0,1	0,6	0,2	0,02
2	Коэффициент обновления основных средств	0,7	0,9	0,1	0,81	-0,83
3	Коэффициент выбытия основных средств	-	-	0,4	-	0,4

Расчет в таблице показал, что доля средств в 2016 году наиболее высокая, по сравнению с 2014, она возростала но составляет 16 %, что говорит об ухудшении материальной базы ЗАО «БСК –Старый Оскол».

За анализируемый период заметен рост коэффициента обновления основных средств, т.е. в 2014, 2015 годах он 2016 году имело место его снижение на 0,81.

Для оценки влияния основных фондов на изменение объема выпуска продукции воспользуемся данными таблицы 2.3. с показателей эффективности использования основных фондов предприятия.

Таблица 2.3

Анализ фондоотдачи и фондоемкости ЗАО «БСК –Старый Оскол»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
				2015 от 2014 г	2016 от 2015 г	2015 к 2014 г	2016 к 2015 г
Выручка от реализации, тыс. руб.	57811	8832	8041	-48949	-8291	15,29	-9,38
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1715	1610	14960	-805	-1750	95,40	-10,47
Фондоотдача, руб.	33,0	5,9	5,3	-2,72	0,7	163	1,3
Фондоемкость, руб.	0,03	0,19	0,19	0,16	0	63,3	1,00

Фондоотдача показывает, что на 1 рубль средств, приходится в 2014 году 33,01 рубля выручки, в 2015 году – 5,29 рубля, в 2016 году – Фондоемкость показывает, чтобы получить 1 рубль было затрачено основных средств на сумму 0,03 рубля, в 2015 году – 0,1 рубля, в 2016 году – 0,1 рубля.

Проведем расчеты по анализу ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ЗАО «БСК-Старый Оскол»

Актив	на	на	на	Пассив	на	на	на	Платежный излишек или недостаток		
	01.01. 2014г.	01.01. 2015г.	01.01. 2016г.		01.01. 2014г.	01.01. 2015г.	01.01. 2016г.	на 01.01. 2014г.	на 01.01. 2015г.	на 01.01. 2016г.
1.наиболее ликвидные активы	50	306	6424	1.наиболее срочные обязательства	112455	3387	1940	-111955	-2991	-13066
2. быстро реали- зуемые активы	91145	96174	79414	2.краткосроч- ные пассивы	0	0	0	9145	9614	7944
3. медленно реализуемые	871	1026	1254	3. долгосрочные пассивы	0	0	0	751	1126	1154

активы										
4. трудно реализуемые активы	1681	1525	1539	4.постоянные пассивы	422	944	9341	1259	-769	-7802
БАЛАНС	11677	128131	11331	БАЛАНС	1167	128131	113031	X	X	X

Баланс считается абсолютно ликвидным, следующее соотношение:
 $A1 > П1$ $A2 > П2$ $A3 > П3$ $A4 < П4$.

Изменение ликвидности баланса и его исследуемый период 2014 – 2016 гг. в ЗАО «БСК-Старый Оскол» представлены в таблице 2.5.

Исследования в таблице 2.5 показали, что ликвидности средств не соответствует необходимому значению, это значит что на данный текущий момент предприятие не может рассчитаться по своим обязательствам.

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса ЗАО «БСК-Старый Оскол»

Соотношения, требуемые для признания ликвидности баланса	на 01.01.2014 г.	на 01.01.2015 г.	на 01.01.2016 г.
$A1 \geq П1$	500 < 11255	306 < 3387	624 < 19490
$A2 \geq П2$	91445 > 0	6174 > 0	7414 > 0
$A3 \geq П3$	871 > 0	1016 > 0	1214 > 0
$A4 \leq П4$	1681 > 452	1855 < 9444	1539 < 9341

На основании данных расчётов составим соотношения активов и пассивов в таблице 2.6, которая показала, что соотношения, которое не достигается даже по истечении трёх лет.

Таблица 2.6

Нормативные финансовые коэффициенты

№ п/п	Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение
1	Общий показатель платежеспособности	$L1 = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	≥ 1
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	$L2 = \frac{A1}{П1 + П2}$	$\geq 0.2-0.7$
3	Коэффициент «критической оценки»	$L3 = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	≥ 1

4	Коэффициент текущей ликвидности	$L4 = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	2,5-3,0
5	Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\phi y} = \frac{стр.490 + стр.590}{стр.300}$	$\geq 0,6$
6	Коэффициент автономии	$K_a = \frac{стр.490}{стр.300}$	$\geq 0,5$

Предприятие с точки зрения ближайшей перспективы является неплатежеспособным, в то время как все остальные необходимому соотношению, что характеризует работу предприятия с положительной стороны и вполне устойчивое к внешним влияниям.

Для систематизации расчета коэффициентов ликвидности составим таблицу 2.7, в которой сопоставим все рассчитанные показатели ЗАО «БСК-Старый Оскол» за 2014-2016 годы.

Таблица 2.7

Основные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

ЗАО «БСК-Старый Оскол»

Показатели	Оптим знач.	на 01.01. 2014 г.	на 01.01. 2015 г.	на 01.01. 2016 г.	Изменение (+;-)	
					2015-2014	2016-2015
Общий показатель платежеспособности	≥ 1	0,77	1,31	1,469	0,56	0,128
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2-0,7$	0,83	0,40	0,97	0,47	-0,53
Коэффициент «критической оценки»	≥ 1	0,13	1,11	1,58	0,98	0,78
Коэффициент текущей ликвидности	2,5-3,0	2,17	2,62	3,4	0,45	0,80
Доля оборотных средств в активах	$\geq 0,5$	0,93	0,90	0,78	0,07	-0,23
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,56	0,62	0,79	0,76	0,17
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	0,56	0,62	0,79	0,06	0,15

Коэффициенты возрастали, что говорит о том, что предприятие ЗАО «БСК – Старый Оскол» является финансово устойчивым.

ленный персонал	5	2,1	5	2,3	4	2,6	-	-1	0,16	+0,3
-----------------	---	-----	---	-----	---	-----	---	----	------	------

Основную группу персонала составляет промышленно-производственный персонал. К данной группе относят рабочих, руководителей, специалистов и служащих (рис. 2.1).

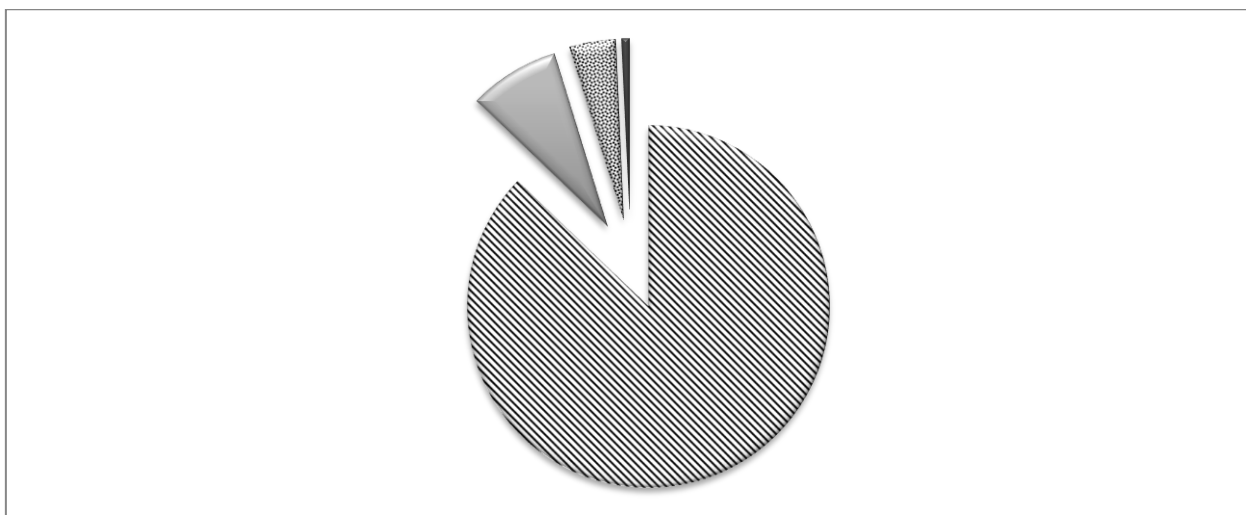


Рис. 2.1. Структура персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол»

Анализируя данные за исследуемые периоды, мы наблюдаем снижение промышленно – производственного персонала с 97,37% в 2016 году, в целом сокращение составило 0,46%, в то время как в абсолютном выражении показатели снизились на 78 человек.

В ЗАО «БСК – Старый Оскол» самой является группа рабочих – 129 человек, из них сдельщики – 115 человек и 14 человек – повременщики (рис .

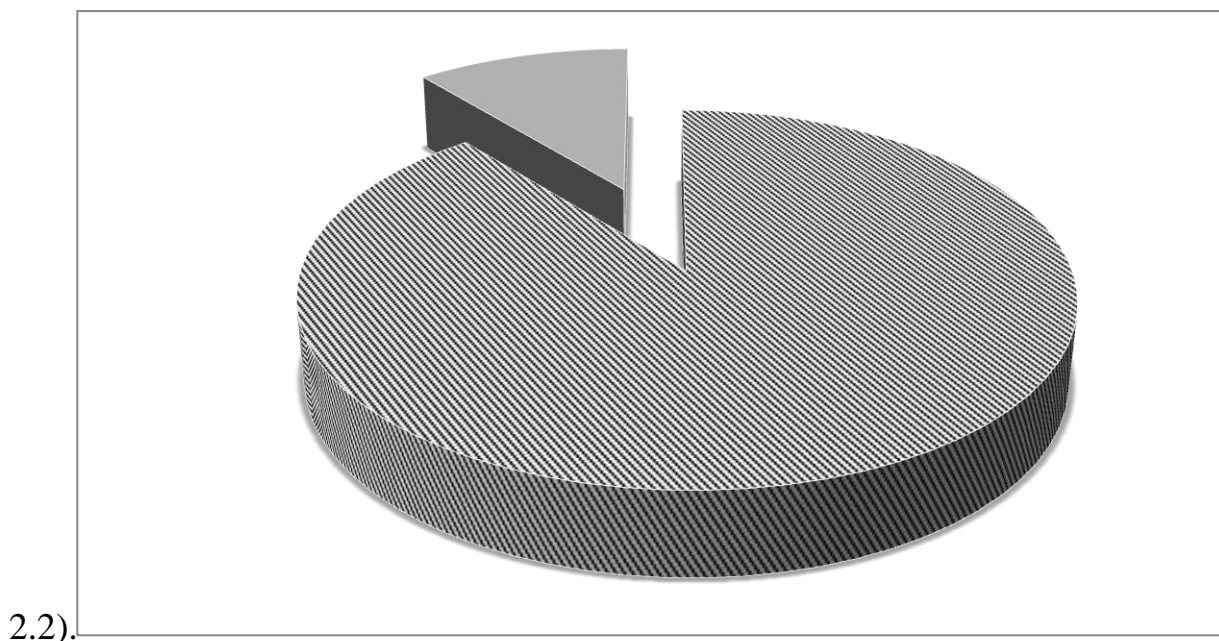


Рис. 2.2 Состав рабочих

Важными показателями кадровых процессов предприятия являются показатели движения персонала. Данные числа принятых на работу новых работников, из количества выбывших работников по разным причинам: по причине обучения, ухода на пенсию, по причине Вооруженных силах РФ, по собственному желанию, нарушение трудовой дисциплины, в связи с окончанием срока переводом на другое предприятие.

На основании перечисленных процессов рассчитываются основные кадровые коэффициенты: коэффициент по приему; выбытию; коэффициент текучести кадров.

Основные кадровые процессы представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели движения рабочей силы в ЗАО «БСК – Старый Оскол»

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-), чел.		Темп роста, %	
	числ., чел.	уд.вес %	числ., чел.	уд.вес %	числ., чел.	уд.вес %	2015 г. 2014 г.	2016 г. 2015 г.	2015 г. 2014 г.	2016 г. 2015 г.
	-		-		-		-	-	/	/

Среднесписочная численность работающих	230	100	25	10	15	100	-15	-63	93,4	70,70
Принято на предприятие	5	2,1	2	0,93	3	1,97	-3	+1	40,00	150,0
Выбыло с предприятия, в т. ч.:	20	8,7	66	30,70	7	4,60	46	-59	330,0	10,61
на учебу	1	0,4	2	0,93	-	-	1	-2	200,0	-
уход на пенсию	5	2,1	4	1,8	4	2,3	-1	-	80,0	100
в Вооруженные силы	-	-	2	0,93	-	-	-	-2	-	-
по собственному желанию	14	6,09	38	17,-	3	1,97	24	-35	271,4	7,89
уволено за нарушение трудовой дисциплины	-	-	3	1,4	-	-	-	-3	-	-
в связи с окончанием срока договора	-	-	12	5,5	-	-	-	-12	-	-
перевод на другое предприятие	-	-	5	2,33	-	-	-	-5	-	-
Коэффициенты:										
по приему	0,022	-	0,009	-	0,020	-	-0,03	0,011	40,91	222,22
по выбытию	0,087	-	0,7	-	0,046	-	0,22	-0,261	35,87	1,98
текучности	0,061	-	0,191	-	0,00	-	0,13	-0,171	313,12	10,47

Динамика текучести персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» отражена на рисунке 2.1. Как следует из рисунка за исследуемый период наблюдается в 2015 году - 66 человек ($K=0,307$) а число выбывших в 2016 году ($K=0,20$).

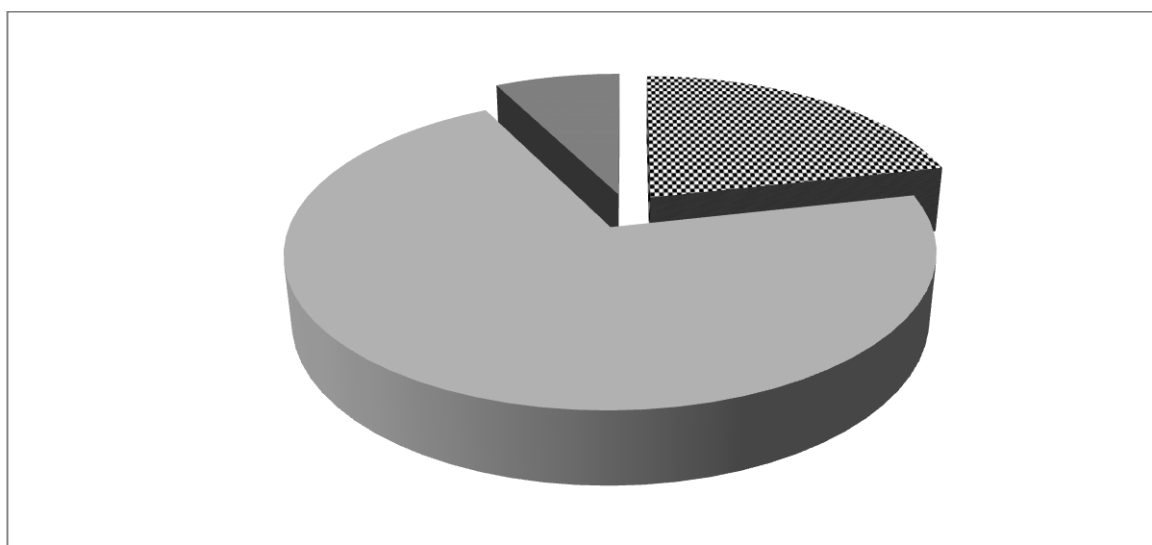


Рис.2.3 Динамика выбытия персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол»

Анализ движения рабочей силы ЗАО «БСК – Старый Оскол» за исследуемый период показал, что в 2015 прошло серьезное сокращение штата работников, что было обусловлено услуги предприятия.

Кроме уровня текучести персонала для оценки эффективности процесса управления персоналом ЗАО «БСК - Старый Оскол» необходимо проанализировать оборот персонала по приему. данного показателя заключается в том, что он определяет, насколько много «новых» работников, трудоустроенных в исследуемый период. по приему рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб. пр} = \frac{\text{Ч пр}}{\text{Ч ср.сп}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где Коб.пр - коэффициент оборота по приему;

Ч прин. – число принятых за период, чел.;

Ч ср. спис. – среднесписочная численность за период, чел.

Применяя данные таблицы 2.3. представлены в таблице 2.3.

Коэффициент оборота по приему в 2014 году равен 0,022; в 2015 году – 0,009; в 2016 году - 0,020.

Таким образом, наиболее высокий коэффициент по приему в 2014 году, а наименьший в 2015 году. Это произошло существенное сокращение штата по причине падения спроса на услуги и продукцию ЗАО «БСК – Старый Оскол».

Следующим важным показателем работы коэффициент постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Списочная численность на нач. периода} - \text{число увол. за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала за период}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коэффициент постоянства 2014} = \frac{230-20}{230} = 0,91$$

$$\frac{215-66}{215} = 0,69$$

Коэффициент = =0,69
постоянства 2015

$$\frac{152-7}{152} = 0,95$$

Коэффициент = =0,95
постоянства 2016

Анализ расчета коэффициента самым высоким этот показатель стал в 2016 году (0,95).

Важным показателем является распределение персонала (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Распределение персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» по полу

Группы работников по полу	Кол-во мужчин	Кол-во женщин
1. Руководители	5	71
2. Специалисты	29	4
3. Служащие	1-	0
4. Рабочие	15	114
5. Непромышленный персонал	2	2
итого	25	127

Распределение персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» по соотношению представлено на рисунке 2.4

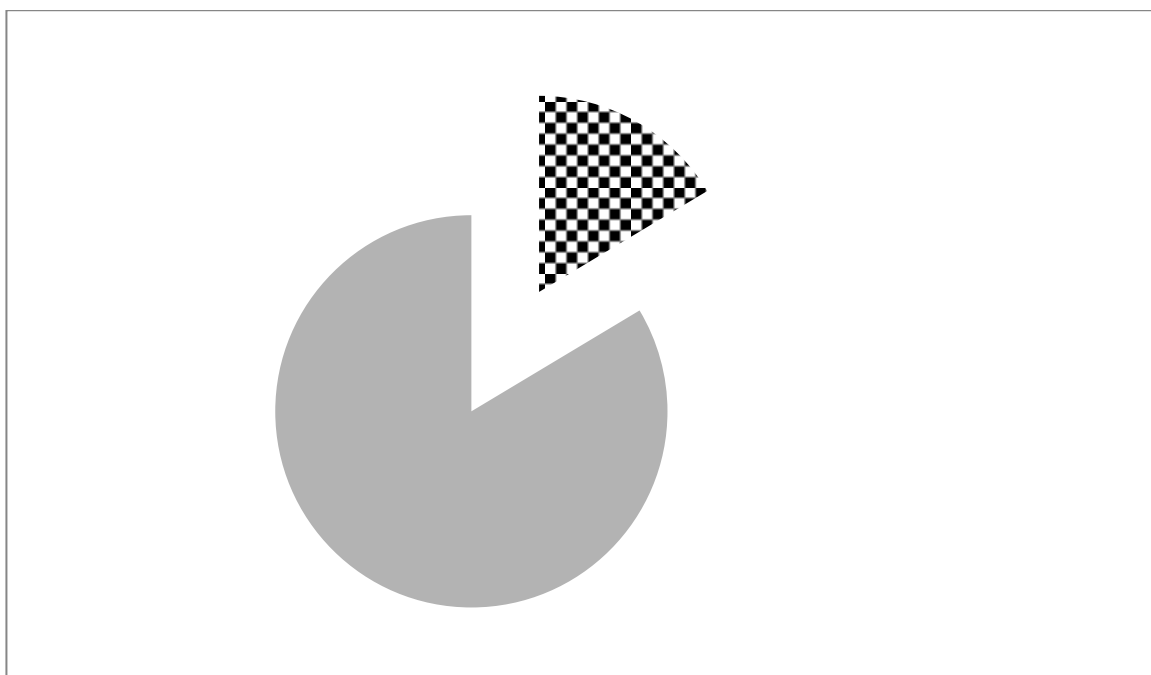


Рис.2.4 Распределение персонала по полу в %

Анализ гендерного состава коллектива ЗАО «БСК – Старый Оскол» показал преобладание мужчин над численностью женщин, характером деятельности предприятия.

Не менее важным показателем характеристики персонала предприятия является его распределение по трудовому стажу (таб.2.11.)

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	0	0	19	15%
От 5 до 10	4	34%	20	33 %	37	28%
От 10 до 15	3	25%	30	50 %	26	20%
От 15 до 20	3	25%	0	0	210	16%
Свыше 20	1	8%	15	17%	10	12%
Свыше 30	1	8%	0	0	11	9%

Анализ таблицы показал, что большее число (34%) руководителей имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет; 50% стаж от 10 до 15 лет и 28% рабочих имеют трудовой стаж от 5 до 10 лет.

В целях эффективного использования трудовых предприятия весьма важен анализ уровня образования персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол», который представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Образовательная структура кадров в %

Уровень образования	Численность работников, всего %	В том числе:		
		Рабочие (%)	Специалисты (%)	Руководители (%)
Неполное среднее	0	0		0
Среднее	10%	10%	0	0
Среднее специальное	78%	79%	3,4%	0
Высшее	2%	11%	6,6%	100%
ИТОГО	100%	100%	100%	100%

Анализ таблица показал, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов с Кроме того стоит отметить, что все сотрудники имеют личные лицензии, аттестаты и сертификаты, необходимые допуски к работам на режимных объектах.

Таким образом, все эти и другие факторы позволяют достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации.

2.3. Анализ системы мотивации труда персонала

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности рассматривается на предприятии как составная часть системы управления персоналом организации. При этом взаимосвязь стимулированием труда и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что оно является одной из функциональных подсистем Значительная часть функций

системы управления персоналом мотивационное воздействие на работников организации.

С целью анализа системы мотивации, сложившейся проведена диагностика посредством тестирования производственного использованием расширенного варианта теста «Motupe». Тестирование прошли 9 человека.

Тест «Motupe» реализует типологическую модель В.И. Герчикова и позволяет определить степень выраженности (индекс) каждого из пяти базовых типов мотивации – «инструментальной», «патриотической», «хозяйской» и «избегательной» («люмпенизированной») – в трудовой мотивации оцениваемых сотрудников.

Выявляемые с помощью данного теста типы обладают следующими особенностями:

-«инструментальный тип»: для работника с этим типом мотивации работа сама по себе не является сколько-нибудь рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет высоко (в его понимании) оплачиваться.

Этот тип обычно особенно широко представлен в структуре трудовой мотивации работников коммерческих служб большинства бизнес-организаций. Для целей данного исследования целесообразно считать этот тип развитым, если его индекс больше или равен 0,32 для линейных менеджеров и специалистов.

Норматив для каждого из типов рассчитывается с учетом двух основных факторов: средний мотивационный фон по специфика изучаемой должности (степень самостоятельности, ответственности, частота и серьезность контроля и т.д.) Обычно нормативы для ИТР выполняющих ручную работу, существенно различаются.

-«профессиональный тип»: работник с этим типом мотивации ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать окружающим,

но и себе), что он может справиться с трудным заданием, каждому по силам. Он отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. исследования, на основании теоретического подхода В.И. Герчикова, можно считать если его индекс больше или равен 0,23, и 0,32 - для линейных «патриотический тип»: работник с данным типом мотивации, как правило, разделяет цели организации и связывает свой личный успех коллектива. Он более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более материальных) знаках и оценках. В данном исследовании будем считать индекс 0,24 для рабочих и 0,26 - для линейных менеджеров и специалистов;

-«хозяйский тип» выражается в добровольном себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, контроля. Но работником – «хозяином» очень трудно управлять: он не нуждается в приказах или наказаниях, свойственных административному стилю управления, но и не терпит их. Этот вид предпринимателей и у наемного персонала обычно выражен слабо. Для рабочих хозяйской мотивации иногда не анализируется вовсе. В данном исследовании будем считать если его индекс больше или равен 0,13 для рабочих и 0,14 - для линейных специалистов;

-«избегательный» («люмпенизированный») тип: работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе квалификация, и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой негативно относится к активности других. Его основное стремление – свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и фактически смирился с этим.

Этот тип работника удобен тем, что ему неинтересную работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, другой не получал существенно больше. Кроме того, работник с мотивации – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным исследований В.И. Герчикова, избегательный тип мотивации считается развитым больше или равен 0,2 для рабочих и 0,14 - для линейных менеджеров и специалистов [10].

Общая структура мотивации обследованного персонала таблице 2.13.

Таблица 2.13

Общая структура мотивации обследованного персонала
ЗАО «БСК – Старый Оскол» (n = 93)

Типы мотивации	Степень выраженности	
	абсолютный показатель, чел.	относительный показатель, %
Инструментальный	1	6,5
Профессиональный	3	3,9
Патриотический	4	4,3
Хозяйский	4	3,9
Избегательный	6	7,1

Из таблицы 2.13 видно, что наиболее предприятия являются избегательный (74,1%) и инструментальный (65,5%). При этом наиболее слабо в структуре мотивации работников (36,9%) типы.

Высокий уровень избегательной мотивации должен насторожить руководство предприятия, поскольку стремиться к достижению высоких результатов в труде, а стратегические цели компании них никакого мобилизующего интереса. Кроме того, работники с избегательной мотивацией имеют самые большие проблемы с качеством уровень избегательности объясняется, скорее всего, тремя факторами:

- 1) значительной долей рутинного и неинтересного) труда;

2) широким применением негативных стимулов (в системе оплаты снижение нормативной премии является основной формой стимулирования);

3) существенной недоплатой сравнении с рынком труда. Ведь только люмпенизированный работник легко мирится с дохода что никто рядом не должен получать существенно больше.

Высокий уровень инструментальной мотивации, в свою связан со значительной долей рутинного труда (интерес к самой работе заменяется в сознании работников ожиданием вознаграждения). Сдельная оптимальной формой стимулирования для этого типа, также способствует инструментальной мотивации. Кроме того, высокий уровень инструментальности может свидетельствовать о низком уровне платы в целом по предприятию (у работников обостряется потребность в зарплате).

Низкий уровень профессиональной и хозяйской мотивации в целом по предприятию может быть объяснен теми же факторами профессиональным типом мотивации знает себе цену и не готов работать зарплатка. К тому же профессиональный и хозяйский типы мотивации не приемлют негативных стимулов, применение которых обосновано инструментального типов и распространено в отдельных подразделениях предприятия.

Следует отметить, что именно существующая система стимулирования сформировала имеющуюся структуру мотивации работников, а не наоборот. Сложившаяся культура предприятия и система профессиональной, патриотической и хозяйской мотивацией. Это критично для предприятия, потому что именно профессиональный тип мотивации может обеспечить высокое качество продукции.

Структура мотивации персонала у различных категорий работников и по структурным подразделениям приведена в таблицы видно, что рабочие и ИТР практически не различаются между собой по степени выраженности инструментальной, профессиональной и избегательной мотивации. При этом руководители и специалисты отличаются существенно патриотической и менее выраженной хозяйской мотивацией. Из такого сочетания можно

сделать вывод, что ИТР предприятия будут с распоряжения руководства, но предпочтут не принимать самостоятельных решений.

Рабочие основного производства проявления избегательного типа мотивации и самым низким уровнем профессиональной мотивации. Это - результат преобладания рутинного ручного труда.

Рабочих-сдельщиков отличает наиболее высокий уровень проявления избегательного типа и инструментального типа характеризует самый низкий уровень проявления патриотического типа мотивации имеют самый высокий уровень профессиональной мотивации.

В службе главного инженера самый высокий патриотического типа мотивации и самый низкий уровень проявления избегательного типа мотивации.

Таблица 2.14

Структура мотивации персонала ЗАО «БСК - Старый Оскол»

группы персонала	Степень выраженности типа мотивации у персонала, %				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйский	избегательный
рабочие	6,6%	39,9%	39,5%	39,9%	74,3%
ИТР	65,0%	32,%	67,5%	1,5%	2,5%
основное производство	6,9%	35,6%	39,8%	41,5%	78,8%
Рабочие сдельщики	80,0%	5,0%	2,0%	0,0%	0,0%
служба главного инженера	5,7%	41,5%	5,5%	41,5%	60,4%

В таблице. 2.15 представлены данные о структуре персонала основных массовых профессий предприятия.

Таблица 2.15

Структура мотивации персонала основных массовых профессий

ЗАО «БСК – Старый Оскол»

Профессия	Степень выраженности типа мотивации, %				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйственный	избегательный
Сварщик	79	57	21	36	8
Слесарь	67	33	2	0	87
Бетонщик	6	2	40	53	93

Крановщик	82	7	82	36	82
Стропальщик	40	0	20	60	80
Мастер	78	33	44	33	67
Бригадир	5	20	4	55	80
Автослесарь	50	0	13	3	5
Водитель	8	52	28	40	80
Грузчик	7	3	25	0	80
Диспетчер	6	57	86	14	71
Маляр	1	5	86	14	71
Подсобный рабочий	10	25	50	25	75
Кладовщик	40	60	40	40	70
Слесарь-ремонтник	68	41	59	59	73
Электро-монтер	50	50	67	50	17

Анализ полученных данных дает основание для следующих выводов.

Мотивационная структура мастеров является тревоги. На этой позиции требуются люди с выраженной профессиональной и хозяйской (максимальное внимание к качеству и ответственность). Однако эти типы мотивации у мастеров практически не развиты. Вместо этого, согласно результатам тестирования, работников занимает стремление возможность больше заработать и избежать дополнительной работы. Это недопустимо на рабочем месте, где работник отвечает за качество и Такая структура мотивации мастеров, на наш взгляд, в первую очередь уровнем пренебрежительным отношением со стороны руководства предприятия, которое констатировали сами работники в процессе диагностики.

Самым высоким уровнем избегательности профессии: бетонщик, слесарь, сварщик, крановщик, стропальщик, бригадир, водитель и грузчик. Работник с люмпенизированным типом мотивации обладает мотивацией к эффективной работе. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны руководителя.

На фоне других профессий также принципиально выделяются стропальщики, которые показали нулевую степень профессиональной мотивации, которая дополняется высоким уровнем избегательности

мотивации развит у 80% работников). Пожалуй это что среди стропальщиков отмечается самый низкий уровень профессиональной подготовки по сравнению с другими категориями рабочих.

Среди профессий с наиболее выраженной мотивацией можно выделить кладовщиков, диспетчеров, маляров, автослесарей, электромонтеров. Работники профессионального типа обычно имеют высокую очень трепетно относятся к качеству, но требуют и сравнительно высокого уровня дохода. На фоне указанных выше профессий существенно профессиональной мотивации бригадиры (уровень профессиональной мотивации равен 20). Это тревожный сигнал (особенно в сочетании с избегательности – 80%) для работников, которые отвечают за потенциально опасное оборудование.

На общем фоне также выделяются подсобные рабочие. Они отличаются самым высоким уровнем инструментальной мотивации, что вполне объяснимо характером их труда (работа только ради заработка).

Наконец, следует отметить, что на фоне всех выделились электромонтеры. Несмотря на один из самых низких уровней зарплаты по предприятию, у них самый низкий уровень избегательности (этот тип мотивации развит всего у 17% работников) и сравнительно профессиональной мотивации (50%). Можно предположить, структура мотивации группы работников энергетического участка – это результат деятельности руководителя (подбор, расстановка персонала труда). Что касается мотивации отдельных социальных групп (таблица 2.16), то явных тенденций в изменении мотивационной всплеск люмпенизации одновременно со снижением патриотизма и профессиональной мотивации у наиболее опытных работников.

Женщины отличаются более высокой инструментальностью и избегательностью, что характерно для основного патриотического типа мотивация и профессиональная мотивация (что, в свою очередь, характерно для вспомогательных служб). В группах по возрасту можно отметить, что наиболее активное в плане заработка поколение – работники до 54 лет. Также

обращает на себя внимание снижение степени выраженности профессионального и патриотического типов, избегательной мотивации среди работников старшего возраста. Полученные в ходе исследования данные требуют их соотнесения с системой мотивации и предприятия, одной из важных составляющих которой является система оплаты труда.

Таблица 2.16

Структура мотивации персонала ЗАО «БСК - Старый Оскол»
по показателям «пол», «возраст» «стаж работы на предприятии»

группы персонала	Степень проявления типа мотивации, %				
	инструментальный	профессиональный	патриотический	хозяйственный	избегательный
по стажу работы на предприятии					
до 1 года	4	50	34	4	71
1 – 3 года	6	37	51	43	69
3 - 5 лет	7	43	0	9	4
5 – 10 лет	8	45	57	34	71
свыше 10 лет	5	37	40	41	79
по полу					
мужчины	0	49	47	36	65
женщины	6	34	41	1	79
по возрасту					
до 25 лет	4	48	4	8	78
25 – 35 лет	61	3	46	36	4
35 – 54 лет	70	39	46	4	79
свыше 54 лет	62	35	35	43	4

Оплата труда персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» основе Положения об оплате и стимулировании труда и Методических рекомендаций, регулирующих начисление и выплату части затрат, уменьшающих налогооблагаемую базу), а также по порядку начисления премий, выплачиваемых за счет прибыли организации.

Анализ Положения об оплате труда показывает, что труда как часть системы мотивации персонала основана на требованиях федерального законодательства, регулирующего вопросы оплаты основу расчета заработной платы принимается минимальный размер оплаты труда.

В состав заработной платы включаются:

- базовый оклад (часовая тарифная ставка);
- доплаты;
- надбавки;
- выплаты компенсирующего характера стимулирующие доплаты и надбавки).

Согласно действующим положениям, оплата труда работников предприятия начисляется на основе:

-сдельных расценок для рабочих основного -часовых для рабочих на вспомогательном производстве;

-должностных окладов для специалистов и в действительности, структура и принципы начисления зарплаты существенно разнятся в зависимости от подразделения.

В основном производстве зарплата работников состоит составляющих: Сдельная оплата, которая составляет примерно от 25 до 40% зарплаты работника.

Отдельно следует отметить, как начисляется подразделениях, где затруднен индивидуальный учет результатов закрывается на всю бригаду сразу, а общий объем выработки делится на всех членов бригады. Различия в квалификации и усердии мастер компенсирует 5%-ной премией на свое усмотрение.

Нормативная премия к сдельной производствe руководители цехов и линейные мастера рассматривают эту премию как начисление, выполняемое плановым отделом, и не считают, что они вправе как-то на один из опрошенных руководителей в основном производствe не практике были случаи использования этой премии для управления. Реально эта премия используется только службой качества для взыскания служебных расследований (хищения, халатность и т.д.). Эта выплата составляет примерно 40-50% зарплаты работника.

5-процентная премия руководителя. Эту руководители в основном производствe действительно рассматривают как рычаг управления и говорят,

что регулярно ей пользуются, чтобы учесть в оплате сложноизмеримые результаты (чаще всего речь идет о некоем «отношении к труду»). Структурно эта премия не выделена в зарплате строкой, а находится внутри основной премии, хотя и для работников, и для мастеров она существует как вполне самостоятельная выплата.

Доплата за работу в кружке качества. Строго говоря, является элементом собственно оплаты труда, а является начислением. Однако и большинство работников, и мастера рассматривают эту надбавку как неотъемлемую часть основной зарплаты, в том числе «дотянуть» общий уровень оплаты до некоторых рыночных стандартов. Доплату за кружках качества получают почти все работники основного производства, кроме новичков и провинившихся.

В ЗАО «БСК – Старый Оскол» существует премия за качество, доля которой может составлять до 15% зарплаты при высоких качества. В целом следует отметить, что работники основного производства (как рабочие, так и мастера) удовлетворены сложившейся системой оплаты труда ее менять. Особенно положительные отзывы о сдельной оплате:

В гараже зарплата работников состоит из следующих частей:

1. Почасовой тариф аналогично
2. Нормативная премия к тарифной части заработка (аналогично другим вспомогательным службам).
3. Доплаты классность, разъездной характер работы и разгрузку продукции. В положении об оплате труда основания этих надбавок четко прописаны:

– за разъездной характер работ: в размере перевозку грузов по Белгородской области и в размере 60% за перевозку грузов Белгородской области.

– за разгрузку продукции: 1% тарифной ставки за каждую тонну перевезенного груза.

— за классность: в размере - 25% водителям 1 класса, - водителям 2 класса.

Зарплата руководителей и специалистов на предприятии следующих частей:

1. Должностной оклад согласно штатному расписанию. Оклад в среднем от 15 до 30% зарплаты ИТР.
2. Премия, которая рассчитывается по нормативным коэффициентам, и может быть снижена за нарушения. На предприятии оценок, выставляемых не только непосредственным руководителем, но и основными смежниками. Эти оценки также могут снижения премии относительно нормативного значения.

В настоящее время на предприятии реализована стратегия заработной плате. По 20 из 23 массовых профессий работники считают, что им недоплачивают. Причем по 7 из 23 профессий недоплата характер. По 6 из 12 профессий, по которым есть данные анализа регионального зарплата существенно ниже рыночного уровня. Существующая неочевидна, потому что эта проблема замаскирована. Во вспомогательных службах работает много пенсионеров, которые получают не только зарплату, После ухода этой категории персонала вопрос встанет очень остро.

Такая ситуация недопустима для лидирующего своей отрасли), заботящегося о качестве своей продукции и планирующего не только сохранить, но и усилить свои позиции на отношении к заработной плате в долгосрочном периоде приведет к потере работников, твердо знающих себе цену (а это, как правило, наиболее ценные и снижению среднего уровня квалификации по предприятию и, в конечном итоге, снижению конкурентоспособности компании.

В наибольшей степени удовлетворены уровнем работники основного производства. Только в этой группе есть профессии, по которым работники полностью удовлетворены своим заработком. Однако и в этой группе

рабочие многих профессий считают, что мало получают за труд, хотя недоплата и не носит критического характера.

Самая низкая удовлетворенность производстве. По 4 из 8 обследованных профессий недоплата критическая по работникам, то есть вызывает деформацию отношения к работе и увольнение наиболее квалифицированных работников.

На вспомогательном производстве отдельно следует отметить водителей. Они тоже считают, что им серьезно внутри этой категории находится несколько разных профессий – водители «ГАЗелей», большегрузного транспорта, «КАМАЗов», легковых и т.д. В наибольшей степени не удовлетворены уровнем зарплаты, скорее всего, водители «КАМАЗов» – именно по этой профессии есть региональном рынке труда. По остальным профессиям в гараже субъективный, чем объективный характер.

Можно предположить, что решение вопроса зарплатой работников транспортного участка лежит не в плоскости дохода работников, а в плоскости управления.

На основании проведенного исследования системы мотивации и стимулирования труда персонала ЗАО «БСК-Оскол»(таб.2.17).

Таблица 2.17

SWOT –анализ системы мотивации и стимулирования труда ЗАО «БСК-Оскол»

<p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокий уровень мотивации ИТР – Премии за качество до 15% показателей – В целом работники удовлетворены сложившейся оплатой труда 	<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Низкий уровень мотивации рабочих осно производства. – Низкий уровень мотивации бригадиров и мастеров. – При преании затруднен индивидуальный учет результатов труда работника.
<p style="text-align: center;"><u>Возможности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Индивидуальный учет результатов работников при премировании – Развитие системы нематериальной 	<p style="text-align: center;"><u>Угрозы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Текучесть ключевых сотрудников – Низкий урлояльности сотрудников – Снижение уровня квалификации

<p>мотивации</p> <p>– Распространение стимулирования за качество всех подразделений</p>	<p>работников по предприятию</p> <p>– Снижение предприятия</p>
---	--

Таким образом, проведенный анализ системы мотивации и стимулирования показал, что в система мотивации персонала, которая при всех положительных моментах (рост объемов производства и реализации продукции, повышение качества продукции), тем не существенных проблемных зон:

- низкий уровень мотивации рабочих основного производства;
- низкий уровень мотивации бригадиров и мастеров основного производства;
- отсутствие системы индивидуального учета работников основного производства;
- низкий уровень лояльности работников;
- текучесть ключевых работников.

Результатом воздействия проблемных предприятия может стать потеря конкурентоспособности ЗАО «БСК».

Возможные пути преодоления сложившихся проблем и совершенствования системы мотивации и предложены в следующей главе дипломного проекта.

Выводы по главе 2.

Закрытое Акционерное Общество ЗАО «БСК-Старый Оскол» было создано в 1976 году как базовое предприятие по электрометаллургического комбината и других промышленных объектов.

На протяжении многих лет Общество задачу – изготовление и монтаж металлических, ограждающих и сборных железобетонных конструкций.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал значительное увеличение оборота деятельности в 2015 году за счет спезаказов от АО «ОЭМК» и Новолипецкого сталелитейного комбината, в то 2016 годы были

убыточными в 2016 году в связи с началом кризиса, а незначительного объема заказов.

ЗАО «БСК – Старый Оскол» свою деятельность на коллективного договора, в которых оговорены трудовые отношения, социальные гарантии, льготы, компенсации, рабочее время и время отдыха, медицинское обслуживание, гарантии прав профсоюзных органов и членов профсоюза.

За исследуемый период наблюдается снижение промышленно – производственного персонала с каждым годом с 97,83% до 97,37%, в целом сокращение составило 0,46%, в то время как в показатели снизились на 78 человек.

Анализ качественного и количественного состава «БСК – Старый Оскол» показал, что предприятие располагает высокопрофессиональных специалистов с многолетним опытом работы, все сотрудники имеют личные лицензии, аттестаты и сертификаты, а также необходимые на режимных объектах. Все эти и другие факторы позволяют сделать вывод о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в организации.

Анализ системы мотивации и стимулирования предприятия сложилась и действует система мотивации персонала, которая при моментах (рост объемов производства и реализации продукции, повышение качества продукции), тем не менее, обладает рядом -низким уровнем мотивации рабочих основного производства;

- низким уровнем мотивации бригадиров и производства;

- отсутствием системы индивидуального учета работников основного производства;

- низким уровнем лояльности работников;

- текучестью ключевых работников.

Результатом воздействия проблемных зон предприятия может стать потеря конкурентоспособности ЗАО «БСК».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ЗАО «БСК - Старый Оскол»

Важнейшим условием эффективной деятельности современного предприятия является высокий уровень мотивации персонала. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов и без стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

В ходе анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» было сложилась и действует система мотивации и стимулирования персонала, однако она обладает рядом существенных проблемных зон, которые препятствуют эффективной деятельности предприятия:

- низкий уровень мотивации рабочих основного производства;
- низкий уровень мотивации производства;
- отсутствие системы индивидуального учета результатов труда работников основного производства в стимулирования;
- низкий уровень лояльности работников;
- текучесть ключевых работников.

На основании выявленных недостатков действующей системы мотивации и стимулирования труда определены цели настоящего проекта, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Определение целей проекта

Недостатки системы мотивации и стимулирования труда персонала	Цель
Низкий уровень мотивации рабочих основного производства	Повышение уровня мотивации рабочих основного производства
Низкий уровень мотивации бригадиров и мастеров основного	Повышение уровня мотивации бригадиров и производства
Отсутствие системы индивидуального учета результатов труда работников основного производства в процессе материального стимулирования	Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала результатов труда работников основного производства
Низкий уровень лояльности работников	Повышение уровня лояльности работников предприятия
Текучесть ключевых сотрудников	Снижение ключевых сотрудников предприятия

Таким образом, на основании отмеченных недостатков определены цели настоящего проекта. Далее необходимо реализации намеченных целей (таб. 3.2)

Таблица 3.2

Мероприятия по реализации целей проекта

Цель	Мероприятия
Повышение уровня мотивации рабочих основного производства	-Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплат группы -Разработка и внедрение нематериальных стимулов
Повышение уровня мотивации бригадиров и мастеров основного производства	-Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках группы -Разработка и внедрение нематериальных стимулов -Внесение бригадиров и кадровый резерв предприятия
Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала посредством учета ретов труда работников основного производства	-Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы
текучести ключевых сотрудников предприятия	-Внесение ключевых сотрудников в кадровый резерв -Привлечключевых сотрудников в качестве наставников

Анализ предложенных мероприятий показал, что для совершенствования существующей системы «БСК – Старый Оскол» необходимо:

1. Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы;
2. Разработка и внедрение ;
3. Создание кадрового резерва предприятия;
4. Создание института наставничества.

Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной.

Следует напомнить, как. Наряд закрывается на всю бригаду сразу, а общий объем выработки делится на всех членов бригады поровну. Различия в квалификации и усердии мастер компенсирует 5%-ной премией на свое усмотрение.

Премирование рабочих за индивидуальные успешные результаты работы может производиться по одному или можно отнести:

1. Количественные показатели:

- выполнение и перевыполнение продукции и номенклатуре;
- выполнение норм выработки;
- обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования;
- соблюдение или сокращение плановых сроков ремонтных работ;
- выполнение работ меньшей численностью нормативной;
- снижение трудоемкости продукции.

2. Качественные показатели:

-повышение качества -процент сдачи продукции с первого предъявления;

- снижение процента брака;
- повышение процента сортности.
- экономное расходование сырья;
- экономия топлива и электроэнергии;
- сокращение затрат на обслуживание и ремонт оборудования.

4. Рациональное использование техники:

- выполнение сроков освоения техники;

-повышение загрузки оборудования.

Предлагается премировать рабочих за выполнение коллективных показателей, за перевыполнение показателей, качества продукции, снижению затрат материальных и денежных ресурсов, росту производительности труда, улучшению использования оборудования.

Улучшение показателей не требует планового оплату на эти цели, так как оно само по себе создает источник для выплаты дополнительной заработной платы.

Также необходимо ужесточение условий лишения работника права на получение премии, если он не выполнил свой личный план или не выполнил нормы труда.

Таким образом, можно осуществить стимулирующей части оплаты труда рабочих.

Для таких категорий работников как бригадир и мастер стимулирующие выплаты в виде надбавки за наставничество, за увольнений работников в подразделении и другие.

Важным стимулирующим инструментом являются нематериального стимулирования работников. Среди которых могут быть:

- поздравления с днем рождения;
- проведение профессиональных конкурсов;
- корпоративные праздники;
- внесение в кадровый резерв.

Организация и проведение корпоративных праздников существенно повысить мотивацию персонала предприятия. Среди таких мероприятий могут быть(таб. 3.3).

Таблица 3.3

Корпоративные праздники

	Празднование профессионального праздника	Работников поздравляют руководители награждение ценными грамотами, праздничный концерт, предводится подарками и
--	--	---

Организация и проведение корпоративных праздников		корпоративный пикник
	Празднование Международного женского дня 8 Марта	Сотрудницам предприятия вручают подарки, награждают почетными грамотами, (в номинациях «Мисс Весна», «Мисс Элегантность» и пр.), организуют праздничный концерт
	Встреча Нового года	Устанавливают праздничные елки, Дед Мороз и Снегурочка поздравляют коллективы, от вручают подарочный набор, проводят детские утренники и елку для детей сотрудников

На повышение уровня мотивации окажет влияние проведение профессиональных конкурсов.

Соревновательный стиль работы обеспечивает понимание целей и задач подразделения и компании всеми сотрудниками, а также культивировать чувство причастности каждого к результатам коллектива.

По результатам работы за квартал определяют лучшего сотрудника подразделения, победителю вручают подарок и цветы, помещают на специальном стенде.

Существенное влияние на повышение уровня вносимого работником в кадровый резерв. В этих целях необходимо постоянно кадрового резерва предприятия, а также для наиболее перспективных работников кадрового резерва проводить обучение.

В целях внедрения проекта, направленного на системы мотивации и симулирования персонала разработан маршрутный график на основании маршрутного графика разработана матрица ответственных

где О – ответственный исполнитель; И- исполнитель; С – согласование;

У – утверждение; З – знакомится (информируется).

Предполагается, что в реализации проекта примут начальник отдела кадров, главный бухгалтер и председатель профкома. Также для внедрения

проекта в практику ЗАО «БСК – Старый Оскол» произведена оценка затрат на внедрение мероприятий данного проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Дополнительная стоимость мероприятия
1	Разработка и внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы	В рамках должностных обязанностей
2	Разработка и внедрение нематериальных стимулов труда	В рамках должностных обязанностей
4	Разработка положения о профессиональном конкурсе «Лучший в профессии»	В рамках должностных обязанностей
5	Проведение профессионального конкурса «Лучший в профессии»	5 тыс руб
6	Разработка положения о кадровом резерве	В рамках должностных обязанностей
7	Создание и обновление базы кадрового резерва предприятия	В рамках должностных обязанностей
8	Назначение наставников из числа лучших работников для освоения профессии новичками	доплата наставникам 6 тыс руб * 5 = 80 тыс руб
	Итого	2850 тыс руб

Анализ затрат показал, что основная масса мероприятий будет осуществляться в рамках должностных обязанностей назначенных за их исполнение.

Общие затраты на реализацию данного руб. При этом стоит оговориться, что внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы затрат не потребует так как фактически лишь упорядочивает выплату стимулирующей части заработной платы труда в целях мотивации работников.

В процессе реализации проекта могут возникнуть риски чтобы учитывать, контролировать и снижать возникающие риски, необходимо разработать программу действий по анализу рисков проекта и снижения. В

связи с этим необходима разработка плана управления рисками. На основании анализа возможных рисков проекта составлен

На основании реестра рисков наступления процессе определения рисков является весьма необходимым определение наступления в баллах, где

0- Несуществующий риск;

25- существует малая вероятность риска;

50 – вероятность наступления или не наступления риска одинакова;

75 – вероятность риска велика;

100- риск реализуется наверняка.

мониторинг рисков важен для эффективной запланированных на предыдущих этапах.

Мониторинг обеспечивает своевременное исполнение превентивных мер и планов по смягчению

Анализ приоритетов рисков для в случае их наступления реализации намеченных выше мероприятий по их нейтрализации:

-знакомство работников с новой системой пересмотр основных мероприятий данного проекта;

-реализация мероприятий по формированию социально-психологического климата в коллективе.

В процессе разработки мероприятий данного проекта провести определение социально-экономической эффективности.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых проектных мероприятий

Оценка экономической эффективности мотивированного труда основана на соизмерении эффекта, получаемого трудовыми ресурсами, с затратами на их стимулирование. характеризуются как социальной, так и экономической эффективностью.

Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться прогнозные и расчетные стоимостные характеристики выражаться в рублях.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) мероприятий определяется соотношением обеспечивающих требуемую норму доходности.

Годовой экономический эффект внедрения мероприятия в текущем году.

Годовой экономический эффект можно рассчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = (\Delta P - Z) : P \quad (3.1)$$

Прибыль 2015 года равна 8041 тыс руб., ее увеличение на 0,05% составит 407,05 тыс руб.

Предположительно прибыль 2017 года составит:

$$8041 \text{ тыс руб} + 407,05 \text{ тыс руб} = 8448,05 \text{ тыс руб}$$

Затраты на реализацию проекта составляют 2580 тыс руб.

Годовой экономический эффект по данным расчета равен 1,04, что больше 1, следовательно внедрение мероприятий данного проекта экономически целесообразно.

Оценка эффективности системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и последствий реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных точки зрения изменений в организации.

В социальном плане можно получить

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- снижение текучести увеличение производительности труда;

-развитие чувства причастности;

-формирование системы служебно персонала;

Формирование современной системы мотивации стимулирования труда;

-создание благоприятного социально-психологического климата;

-создание возможностей для общественной жизни.

При этом следует обратить внимание на и социальной совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Необходимо отметить также, что экономический эффект от совершенствования системы мотивации персонала носит характер, то есть будет проявляться и в последующие периоды деятельности ЗАО «БСК Старый Оскол».

Таким образом, рассчитанные показатели возможности и целесообразности внедрения данного проекта, который окажет положительное воздействие не только на систему мотивации «БСК Старый Оскол», но и на все финансово-экономические предприятия, прежде всего, на показатели прибыли, а также достичь более устойчивого финансового положения.

Выводы по главе 3.

В целях совершенствования существующей системы мотивации персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» необходимо:

1. Внедрение части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы;
2. Разработка и внедрение труда;
3. Создание кадрового резерва предприятия;
4. Создание института наставничества.

В целях внедрения проекта разработан маршрутный график, который содержит основные мероприятия:

- Разработка и внедрение части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы;

- Разработка и внедрение труда;
- Проведение цикла корпоративных мероприятий;
- Разработка положения о профессиональном конкурсе «Лучший в профессии»;
- Разработка положения о кадровом резерве;
- Создание базы кадрового резерва;
- Назначение наставников из числа лучших профессии новичками.

Предполагается, что в реализации проекта примут участие директор, начальник отдела кадров, главный бухгалтер и председатель профкома. В связи с чем составлена матрица ответственности.

Анализ затрат показал, что основная масса осуществляться в рамках должностных обязанностей назначенных за их исполнение.

Общие затраты на реализацию данного проекта руб. В ходе разработки проекта проведена идентификация рисков проекта, что позволит в дальнейшем провести мероприятия по их нейтрализации. эффективности выявлен экономический эффект, который равен больше 1, следовательно внедрение мероприятий данного проекта экономически целесообразно.

При этом следует обратить внимание на взаимосвязь социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация — это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей.

Мотив - побуждение к активной группе, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности. два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и определенной мотивационной структуры человека.

Стимулирование — вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника. стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, т.д.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

- материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

- материальное не денежное стимулирование посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага).

Закрытое Акционерное Общество ЗАО «БСК-Старый Оскол» было создано в 1976 году как базовое предприятие по строительству Оскольского электрометаллургического комбината и других промышленных объектов.

На протяжении многих лет Общество осуществляет свою главную задачу – изготовление и монтаж металлических, ограждающих и сборных железобетонных конструкций.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «БСК – Оскол» показал значительное увеличение оборота деятельности в 2015 году за счет специализированных заказов от сталелитейного комбината, в то время как 2014 и 2016 годы были убыточными в 2016 году в связи с началом кризиса, а в 2014 году из-за незначительного объема заказов.

За исследуемый период наблюдается снижение промышленно – производственного персонала с каждым годом с 97,83% до 97,37% в 2016 году, в целом сокращение составило 0,46%, в то выражении показатели снизились на 78 человек.

Анализ качественного и «БСК – Старый Оскол» показал, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов с многолетним опытом работы, все сотрудники имеют личные лицензии, аттестаты и сертификаты, а также необходимые допуски к работам на режимных объектах. Все эти и другие факторы Анализ системы мотивации и стимулирования показал, что в целом на предприятии сложилась и действует система мотивации персонала, которая при всех (рост объемов производства и реализации продукции, повышение качества продукции), тем не менее, обладает рядом существенных проблемных зон:

- низким уровнем мотивации рабочих производства;
- отсутствием системы индивидуального учета результатов труда работников основного производства;
- низким уровнем лояльности работников;
- текучестью ключевых работников.

Результатом воздействия предприятия может стать потеря конкурентоспособности ЗАО «БСК-Старый Оскол».

В целях совершенствования персонала ЗАО «БСК – Старый Оскол» необходимо:

1. Внедрение дифференцированной стимулирующей части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы;
2. Разработка и внедрение труда;
3. Создание кадрового резерва предприятия;
4. Создание института наставничества.

В целях внедрения проекта разработан содержит основные мероприятия:

- Разработка и внедрение дифференцированной части оплаты труда в рамках одной профессиональной группы;
- Разработка и внедрение нематериальных стимулов труда;
- Проведение цикла;
- Разработка положения о профессиональном «профессии»;
- Разработка положения о кадровом резерве;
- Создание базы кадрового резерва;
- Назначение наставников из числа лучших профессии новичками.

Предполагается, что в реализации проекта начальник отдела кадров, главный бухгалтер и председатель профкома. В связи с чем составлена матрица ответственности.

Анализ затрат показал, что основная масса мероприятий будет осуществляться в рамках должностных обязанностей исполнение.

Общие затраты на реализацию данного руб. В ходе разработки проекта проведена идентификация рисков проекта, что позволит в дальнейшем провести мероприятия по их нейтрализации. В ходе определения социальной и экономической эффективности выявлен экономический эффект, который равен 1 что внедрение мероприятий данного проекта экономически целесообразно.

При этом следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о возможности и целесообразности внедрения данного проекта, который окажет положительное воздействие не только на систему мотивации труда в ЗАО «БСК Старый Оскол», но и на все финансово-деятельности предприятия, прежде всего, на показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст.-Москва: Юристъ, 2013.-68с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом/ В.В. Авдеев, М.: ФиС, 2016. - 542 с.
3. Антипова, Д. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] /Д. Антипова// Кадровик.-2014.-№12.-С.101-107.
4. Бабурин, А. Технология управленческого мониторинга// Кадровик, – 2010. - №8. –С.34-39.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием /В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова.-М.:Академия, 2016.-240с.
6. Белицкая, И. Оплата сверхурочной работы при суммированном учете рабочего времени [Текст] /И. Белицкая// Кадровик.-2014.-№9.-С.29-35.
7. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда Бергер, М.: Проспект, 2014.-761 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.П. Бычков, В.М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Варенов, А.В. Мотивация персонала , 2014.-160 с.
10. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин, М.: Проспект, 2014.- 688с.
11. Ветлужских, Е. Мотив и оплата труда, М.: КноРус, 2015.-133 с.
12. Ветошкина, Т. Формирование менеджмента качества персонала Ветошкина // Кадровик. – 2014. - №1.- С.28- 32.
13. Виханский, О.С. Менеджмент М.: ИНФРА-М, 2016.-670с.
14. Внутренний документооборот ЗАО «БСК - Старый Оскол»
15. Галкин, И.Г. Технология и организация строительного производства [Текст]/ И.Г. Галкин, М.: Проспект, 2014.-488с.
16. Герчиков, В.И. Управление персоналом В.И. Герчиков, М.: ИНФРА-М, 2016. - 282 с.

17. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация Грачев // Кадровик. – 2010. - №5.-С.32-36.
18. Дашкова, Е.С. Оценка эффективности управления мотивацией персонала [Текст]/ Е.С. Дашкова, М.: Проспект, 2015.-338 с.
19. Дикман, Л.Г. Организация и планирование строительного производства Л.Г. Дикман, М.: Проспект, 20. – 608 с.
20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]/ И.Б. Дуракова, М.: ИНФРА-М, 2014.-569с.
21. Дырин, С. Управление персоналом [Текст]/ С. - №9.- С.56-60.
22. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/ А.П. Егоршин, М.: ИНФРА-М, 2012.-320с.
23. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих «Строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы». М.:Юристъ, 2011. -28 с.
24. Захарова, Л.Н. Психология управления Захарова, М.: 2012.-376с.
25. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации [Текст]/ С. Иванова, М.: КноРус, 2012.-238 с.
26. Иванова, С. Мотивация на 100% [Текст]/ С. Иванова, М.: Проспект, 2015.-288с.
27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации [Текст]/ Л.В. Ивановская, М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
28. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы, СПб.: 2011. –512 с.
29. Ишунин, П. Управление рисками персонала Кадровик. 2011. - №3. –С.27-31.
30. Кибанов, А. Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления Кибанов // Кадровик. – 2010. - №12. –С.34-39.
31. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом М.: ИНФРА-М, 2012- 448с.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибанов, М.: Проспект, 2012. - 200 с.

33. Кошелева, Ю. Мотивация персонала. Кошелева, М.: Проспект, 2012. – 329 с.
34. Курбатова, М. Б. Мотивационный менеджмент Курбатова, М.: Дело, 2015.- 98 с.
35. Лабазова, О. Компенсации за работу во вредных(опасных) условиях труда[Текст] /О. Лабазова // Кадровик.-2014.- №12.-С.40-45.
36. Луговой, А.В. Расчеты по оплате труда [Текст]/ А. В. Луговой, М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 360 с.
37. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом [Текст]/ Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Минина, В. Ключевые сотрудники организации Кадровик, – 2016. - №1.- С.46-51.
39. Миляева Л.Г. Теоретико-методологические и прикладные аспекты кадрового менеджмента в организации Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2011.-180 с.
40. Мишурова И. Управление мотивацией персонала М.: Феникс, 2010.- 272 с.
41. Павленко, А.П. Совершенствование систем стимулирования работников [Текст]/ А. П. Павленко, 2010.– 226 с
42. Петров, А. Премии и вознаграждения за эффективный труд[Текст] /А. Петров// Кадровик.-2014.-№9.- С.25-28.
43. Половинко, В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу[Текст]/ В. Половинко, // Кадровик. – 2011. - №3. –76-85с.
44. Самоукина, Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса [Текст]/ Н. В. Самоукина, М.: Проспект, 2015. –396 с.
45. Соломандина, Т.А. Эффективная система мотивации и стимулирования Т. А. Соломандина, М.: КНОРУС, 2010.–296 с.
46. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании Т.О. Соломандина, М.: ИНФРА-М, 2011.- 623 с.
47. Талышева, Н. Мотивация участников инвестиционно-строительных компаний [Текст]/ Н. Талышева, М.: Академия, 2014.–316 с.

48. Тебекин, А.В. Управление персоналом А.В. Тебекин, М.: КНОРУС, 2011.- 624 с.
49. Темницкий, А.Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации[] /А.Л. Темницкий// Социс.- 2015.-№5.-С. 27-31.
50. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления А.Г. Тищенко, М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 365 с.
51. Толочек, В.А. Современная психология труда [Текст]/В.А. Толочек, Спб.: Питер, 2010.- 432 с.
52. Федченко, А.А. Мотивационный механизм и вознаграждение персонала современной А.А. Федченко, 2010.–328 с.
53. Фокин, В.И. Нормирование и оплата труда в строительстве [Текст]/ В.И. Фокин , М.: 2011.- 227 с.
54. Хабарова, Д. Тарифное регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах[. Хабарова// Кадровик.-2014.-№4.-С.27-35.
55. Черников, Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации Б.В. Черников // Служба кадров. – 2015. – №8.
56. Шевцов, С.П. Современные формы мотивации С.П. Шевцов // Теория и практика управления. 2015. – №9. –С. 23-27.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня, М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2010.- 463 с.
58. Шелихов, С.Н. Контроль качества строительных работ С.Н. Шелихов, М.: Стройиздат, 2014.- 512с.

ПРИЛОЖЕНИЕ