

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК «ЭКОТРАНС»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001261  
Сухоручко Валерии Васильевны

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Трофименко Е.Н.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Мотивация труда персонала: понятие, сущность и значение .....	6
1.2 Анализ основных теорий мотивации труда персонала.....	13
1.3 Условия и методы системы мотивации труда персонала.....	18
ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТК «ЭКОТРАНС».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	26
2.2 Оценка системы управления персоналом и трудовых ресурсов предприятия.....	35
2.3 Анализ системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Эконтранс»...45	
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТК «ЭКОТРАНС».....	52
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации труда персонала.....	52
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена необходимостью создания в каждой организации соответствующей системы мотивации труда персонала, при отсутствии которой ни одна организация не способна эффективно функционировать и развиваться в условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции.

Тема дипломной работы является на сегодняшний день актуальной, по причине разработки успешных мероприятий в рамках мотивации труда персонала и является одной из необходимых условий повышения производительности труда персонала организации, а, следовательно, и повышение прибыли.

Каждая организация в современной развитой рыночной системе представляет собой сложнейший механизм взаимосвязанных элементов, среди которых можно выделить четыре вида экономических ресурсов, необходимых организации для стабильного развития, реализации своей деятельности и достижения поставленных целей.

На сегодняшний день для качественного осуществления сотрудниками своих должностных обязанностей и непрерывного производственного процесса важна мотивация труда персонала. Постоянно применяемые материальные и нематериальные стимулы, а также санкции в виде оплаты труда и взысканий имеют на персонал только ограниченное влияние. Мотивация труда персонала должна вытекать из характера и уровня его трудовой функции.

Каждый сотрудник будет действовать само мотивированно только в том случае, когда смысл осуществляемой трудовой деятельности будет ему полностью понятен, цель деятельности организации будет реальной и пути к ее достижению будут известны, в противном случае, даже не стоит говорить обо всех высоконаучных концепциях, теориях и средствах мотивации труда персонала.

В данном случае, все руководители организаций находятся в сложном положении, так как с одной стороны, они хотят быть независимыми от вмешательства человека в производственный процесс.

С другой же стороны, они непосредственно зависят от информированных, инициативных и ответственных сотрудников. На практике нельзя осуществить без участия готовых к обмену информацией и кооперации сотрудников, какие-либо реорганизации и внедрение новых технологий в производственный процесс. Другие виды работ автоматизированного процесса при использовании высококачественного оборудования также требует использование труда высококвалифицированного, ответственного и мотивированного персонала организации [37, с. 218].

Большое количество действий со стороны сотрудников имеет целевой характер. Это могут быть такие действия, как:

- ❖ сотрудник меняет работу или даже профессию,
- ❖ начинает или бросает учебу,
- ❖ покидает семью,
- ❖ совершает необдуманные проступки и другое [65, с. 9].

Эффективное управление персоналом и организацией в целом, невозможно без понимания мотивов и потребностей каждого сотрудника и правильного использования стимулов к его трудовой деятельности

**Степень изученности** темы исследования достаточно высока. Ее исследованием занимались такие ученые, как: К. Альдерфер, В. Врум, В. Герцберг, А.Г. Здравомыслов, Д. Мак Клелланд, А.Н. Леонтьев, А. Маслоу, Л. Портер и Э. Лоулер, В.Н. Рожин, В.А. Ядов, Однако, многие исследователи и ученые, как отечественные, так и зарубежные, в настоящее время видят необходимость более детального и глубокого ее исследования.

**Объект исследования** - ООО «ТК «Экотранс».

**Предмет исследования** – система мотивации труда персонала в ООО «ТК «Экотранс».

**Цель дипломной работы** представляет собой разработку и предложение с экономическим обоснованием мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Экотранс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

- ❖ изучить сущность, значение и структуру системы мотивации труда персонала;
- ❖ изучить систему управления персоналом и дать характеристику трудовым ресурсам ООО «ТК «Экотранс»;
- ❖ проанализировать преимущества и недостатки сложившейся системы мотивации труда персонала на предприятии;
- ❖ разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации и обосновать их эффективность.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в том, что его результаты и практические рекомендации могут быть использованы и применены в деятельности ООО «ТК «Экотранс» для совершенствования системы мотивации труда персонала организации.

**Информационным источником** исследования являются законодательные акты РФ, регулирующие трудовые отношения, нормативные документы и локальные акты ООО «ТК «Экотранс» в области управления и мотивации персонала.

**Эмпирической базой исследования** выступают:

- ❖ материалы исследований;
- ❖ справочно - аналитическая литература по данной проблеме;
- ❖ иные материалы, представляющие непосредственное значение и интерес для написания дипломной работы.

Поставленная цель и задачи определили логическую **структуру дипломной работы**, которая состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Мотивация труда персонала: понятие, сущность и значение

В отечественной и зарубежной научной литературе используется термин «мотивация» используется не так давно. Как уже отмечалось ранее, ни одна современная организация не может обойтись без участия человеческого капитала в своем функционировании и развитии. Поэтому наиболее важной задачей, стоящей перед руководством компании, является разработка оптимальной и эффективной системы мотивации и труда наемного персонала.

Прежде всего, следует отметить, что мотивация труда персонала должна быть обязательно системной и эффективно структурированной, поскольку бессистемный подход к разрешению данной проблемы может привести к разрушительным последствиям, таким как:

- ❖ росту конфликтных ситуаций между сотрудниками предприятия, премируемыми различными способами и размерами;
- ❖ ухудшению социально-психологического климата в трудовом коллективе предприятия;
- ❖ снижению инвестиционной привлекательности предприятия на фоне отсутствия на нем эффективной корпоративной культуры.

Поэтому первым важным понятием, которое необходимо упомянуть, является система – это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели [5, с. 22].

Ниже рассмотрим принцип системности, который заключается в комплексном использовании различных методов и форм мотивации и стимулирования труда персонала, а также в комплексном анализе эффективности применяемых методов. Предполагается, что стимулирование

труда и мотивации персонала находится в прочной зависимости от внешней среды предприятия и социально-психологической среды внутри его, то есть кроме экономического влияния внешней среды, необходимо учитывать также социальные и психологические факторы, влияющие как на всю систему, так и на ее составляющие.

Далее более конкретно рассмотрим понятие мотивации, как процесса, начинающегося с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность [26, с. 36].

Без хорошей мотивации сотрудник теряет желание выполнять свои трудовые обязанности качественно и эффективно, у него пропадает необходимость совершенствовать свою деятельность, при этом снижается работоспособность и лояльность по отношению к работодателю. А ведь мотивированный сотрудник – это основа эффективности и стабильности работы каждого предприятия.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что мотивация труда на предприятии должна носить системный характер и должным образом удовлетворять возникшие потребности работника в вознаграждении, самореализации и прочее, то есть правильно мотивировать сотрудника качественно выполнять свои должностные обязанности.

Итак, система стимулирования труда – это взаимосвязанная совокупность методов и форм мотивации персонала, направленная на повышение эффективности и качества труда наемных работников путем удовлетворения их потребностей, систему мы представляем на рисунке 1.1. [8, с. 44].



Рис. 1.1. Система стимулирования труда

Кроме уже названного принципа системности, стимулирование труда наемного персонала основывается на следующих общепринятых принципах, которые также представлены на рисунке 1.2:

1. Принцип доступности, то есть каждый метод стимулирования труда должен быть понятен всем сотрудникам предприятия и демократичен по отношению к ним.
2. Принцип осязаемости, то есть в трудовом коллективе существует свой порог осязаемости метода стимулирования труда. Этот факт необходимо учитывать при разработке системы стимулирования труда на предприятии.
3. Принцип постепенности, то есть методы материального стимулирования, постоянно подвергаются корректировке в сторону

повышения с ростом эффективности работы сотрудника. Однако резкое завышение вознаграждения, впоследствии не подтвержденное соответствующими результатами, может негативно сказаться на мотивации сотрудника, поскольку его нижний порог стимулирования повысится, а результат работы перестанет ему соответствовать.

4. Принцип минимизации временного разрыва между результатом и вознаграждением, то есть учащение стимулирования труда сотрудников сказывается положительно на их деятельности. Достаточно эффективной формой вознаграждения является еженедельная выплата заработной платы, поскольку многие работники подвержены влиянию принципа «лучше меньше, но чаще».

5. Принцип сочетания различных методов стимулирования. Как материальные, так и моральные и социальные методы стимулирования труда в равной степени могут иметь положительный эффект для мотивации работы персонала. Необходимо лишь правильно учесть место, время и субъект стимулирования для достижения наилучшего результата.

6. Принцип сочетания негативных и позитивных стимулов, то есть наибольшее количество развитых стран демонстрируют переход от негативных (страх потерять работу, штрафы) стимулов к позитивным (премирование, выплата вознаграждений, социальный пакет). Сочетание данных стимулов зависит от уже сложившихся стиля и методов руководства коллективом.

7. Принцип гибкости предполагает комплексный оперативный пересмотр размера вознаграждения сотрудника в зависимости от финансовых возможностей предприятия [54, с.55].

На рисунке 1.2 мы постарались показать все принципы стимулирования труда персонала, которые влияют на трудовую деятельность и эффективность труда персонала предприятия.



Рис.1.2. Принципы стимулирования труда наемного персонала

Исполнение вышеперечисленных принципов способно обеспечить предприятие соответственно эффективной системой стимулирования труда наемного персонала, поможет избежать ошибок в формировании пакета стимулов для определенных групп сотрудников.

Необходимо отметить, что мотивация и мотивы являются совершенно разными по содержанию и сущности понятиями, хотя в управленческой литературе их нередко и объединяют. Когда причина поведения сотрудника связана с его отношениями с организацией, структурами управления или руководителями, тогда предпочитают использовать систему мотивацию, поскольку этот термин представляется менее строгим и позволяющим охватить широкое поле отношений и связей человека с окружающей его производственно-трудовой сферой [46, с. 193].

Под мотивацией следует понимать процесс побуждения сотрудника к эффективной трудовой деятельности для достижения, поставленных целей предприятия.

Другими словами, мотивация – это процесс побуждения себя и коллег к определенной трудовой деятельности, которая направлена на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование различных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и другие [27, с. 134].

Для побуждения к эффективному труду, в рамках управления персоналом мотивацию рассматривают как процессы активизации мотивов работников, то есть внутреннюю мотивацию и создания самих стимулов, то есть внешнюю мотивацию.

В основе теоретических подходов к мотивации труда персонала лежат представления, которые сформулированы психологической наукой, которая исследует причины и механизмы целенаправленного поведения человека.

Внутренняя и внешняя среда организации оказывает большое влияние на формирование и функционирования мотивов. Но здесь происходит разнообразное влияние на персонал, как внутренней, так и внешней среды, а также личностных особенностей персонала, в результате которой выстраивается иерархия мотивов по их значимости, силе, а также временным характеристикам.

С этой точки зрения мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и его целей [34, с. 106].

Ниже рассмотрим сущность понятия «мотивации» в трудах различных авторов и представим это в таблице 1.1.

## Сущность понятия мотивации труда персонала

№	Понятие и сущность	Автор
1	рассматривает мотивацию труда персонала, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [58, с. 56].	Уткин Э.А.
2	рассматривает мотивацию труда персонала, как совокупность внутренних стимулов отдельного сотрудника или трудовой коллектив к деятельности, направленной на достижение поставленной цели организации [5, с. 451].	Азрилиян А.Н.
3	мотивацию труда персонала, рассматривал, как стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности [59, с. 78].	Хромовских Н.Т.

В данной таблице, мы представили понятие и сущность понятия мотивация труда персонала в трудах разных ученых.

Под мотивом необходимо понимать определенные действия конкретного человека, его движущие силы, как внутренние, так и внешние. Мотив определяет, выбор действий для удовлетворения своих потребностей. Каждый человек может воздействовать на мотивы самостоятельно, усиливая или уменьшая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил [16, с. 457].

В понятие мотива труда входит следующее:

- ❖ потребность, которую хочет удовлетворить каждый сотрудник;
- ❖ благо, способное удовлетворить эту потребность;
- ❖ трудовое действие, необходимое для получения определенного блага;
- ❖ цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [34, с.106].

В данном параграфе нами были рассмотрены сущность и значение понятия мотивация, а также были изучены и проанализированы принципы стимулирования труда персонала и мотивы.

Мотивация - это процесс побуждения себя и коллег к определенной трудовой деятельности, которая направлена на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование различных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и другие [27, с. 134].

Мотив - это определенные действия конкретного человека, его движущие силы, как внутренние, так и внешние.

## 1.2 Анализ основных теорий мотивации труда персонала

Необходимо отметить, что все теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, а также материального и морального поощрения при выполнении ими трудовых функций.

Представления о мотивации труда персонала в основном рассматривают в рамках трех направлений, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Виды теорий мотивации труда

№	Вид теории	Их сущность
1	Процессуальные	уделяют основное внимание механизмам процессов мотивации, которые конкретно определяют восприятие рабочей ситуации, принятие решений и рабочее поведение.
2	Содержательные	делают акцент на содержание потребностей, индивидуальных целей и стремлений персонала.
3	Подкрепления	основной акцент делают на том, чтобы люди осваивали те или иные виды поведения и каким лучше образом можно побудить человека к желательному поведению.

Далее более детально будут исследованы теории и концепции мотивации персонала в разрезе разного временного периода. Одной из

наиболее современных концепций мотивации труда персонала, которая ориентирована на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Д. Макгрегора, который изучил и проанализировал две условно называемые теории:

❖ теория «X» – это, собственно, теория, разработанная Ф. Тейлором и по своей сути, предполагает, что каждый человек ленив и старается избегать работы. Людей необходимо принуждать к труду, ни ждут, что ими будут руководить, избегают ответственности, не терпят перемен и полностью им нельзя доверять.

По мнению Д. Макгрегора, люди совсем не такие по природе и им присущи противоположные качества, что и имеет свое отражение в теории «Y».

❖ теория «Y» получила развитие в теорию «Z», выдвинутую профессором Калифорнийского университета У. Оучи на основе изучения японского метода управления персоналом.

Отличительными чертами японского опыта, который обеспечивает реализацию «человеческого потенциала», по мнению Йосихары, следует считать данные признаки:

- ❖ гарантии занятости и создание доверительной обстановки;
- ❖ постоянное присутствие руководства на производстве и контроль над всеми процессами;
- ❖ гласность и ценности организации.

Что касается теории «Z», то она говорит о том, что каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без жесткого надзора.

Большой вклад в развитие теории мотивации труда персонала внес ученый А. Маслоу, который является создателем системы пирамиды человеческих потребностей, которая влияет на систему мотивации труда. Данная теория в дальнейшем получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей, где А. Маслоу разделил человеческие потребности на два вида:

- ❖ базисные или первичные;
- ❖ производные или вторичные;

Согласно теории А. Маслоу, все потребности можно расположить в строгой последовательности: физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности, отдыхе, позитивной самооценке, этот перечень относится к первичным потребностям, а все же остальные потребности в справедливости, благополучии, порядке, единстве социальной жизни принадлежат к вторичным [27, с. 16].

Такая градация потребностей была сделано с учетом одной важной особенности, которая заключается в том, что человек отдает приоритет удовлетворению своих первичных потребностей. Это говорит о том, что человек в определенный период времени будет стремиться к удовлетворению той потребности, которой считает самой важной [17, с. 94].

Через некоторый промежуток времени А. Маслоу изменил иерархию потребностей и сделал ее проще. Также он пришел к выводу, что есть два вида потребностей:

- ❖ потребности недостатка или по-другому недостаточности образуют четыре первичных уровня в его иерархии. Они говорят о том, что, от их удовлетворения зависит умственное, психологическое и физическое состояние индивида.

- ❖ потребности роста наивысшего звена и если она не удовлетворена, вам надо разносторонне саморазвиваться, реализовывать себя, и напряженно над этим работать.

Далее рассмотрим теорию К. Альдерфера, которая возникла как реакция на критику иерархической пирамиды А. Маслоу. В свою очередь К. Альдерфер предложил более простую структуру человеческих потребностей, выделив в ней всего три типа:

- ❖ потребности существования;
- ❖ потребности в социальных связях;
- ❖ потребности роста.

Он отмечал, что потребности не возникают в определенной последовательности, их активность выражается в определенной зависимости, как от личностных особенностей человека, так и от нестандартности ситуационного фактора, любая потребность может актуализироваться независимо от других и в различном порядке [38].

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг создал еще одну модель мотивационной системы, которая была разработана на основе потребностей, которую называют двухфакторной теорией гигиены – мотивации. Он смог приблизиться к теоретическим основам своей мотивационной системы, опросив людей занятых самым разным видом деятельности и живущих в различных странах.

Также, в своих трудах Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими [13, с. 61]. Позже он с сотрудниками разработал новую модель мотивации, которая была основана на потребностях.

Согласно его модели, выделенные им факторы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «факторами условий труда» и «мотивирующими факторами». Градацию категорий мы отразим в таблице 1.3 дипломной работы.

Таблица 1.3

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы. Условия работы. Оплата труда персонала. Межличностные отношения в трудовом коллективе. Степень непосредственного контроля за работой.	Успех. Продвижение по карьерной лестнице. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста.

Ф. Герцберг, в своих трудах, сделал один важный, но парадоксальный вывод о том, что оплата труда персонала не является мотивирующим фактором. Также он предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворенностью от работы и производительностью труда. Но

проведенные им исследования показали, что такая корреляция существует далеко не всегда.

Мотивационная система обязана предоставить всем участникам трудового процесса вероятность определения в области системы вознаграждения в соответствии с его индивидуальной шкалой ценностей. В связи с этим различают системы мотивации:

- ❖ материальную,
- ❖ трудовую,
- ❖ статусную.

Значимость теории Ф. Герцберга заключается том, что менеджеры начали понимать, что не следует делать акцент только на гигиенические факторы, как на основополагающие, при удовлетворении потребностей, если потребности низшего уровня уже удовлетворены. После удовлетворения гигиенических потребностей, не следует применять сами мотиваторы [34, с. 87].

Также Д. МакКлелландом была выдвинута обособленная теория мотивации, которую он назвал теорией приобретенных потребностей, где акцент был сделан на потребностях высшего уровня мотивационной пирамиды потребностей. В своих трудах он отмечал, что особо наглядно у человека выделяются три потребности:

- ❖ в успешности,
- ❖ во власти,
- ❖ в причастности.

Он отмечал, что вышеуказанные потребности появляются на основе воздействия присущего и накапливаемого опыта, саморазвития и оказывать значительное влияние на поведение человека.

Работы Д. МакКлелланда в области мотивации отразили тот факт, что в компетенциях руководителей есть рычаг давления в увеличении степени потребности в результатах работы сотрудников через предоставления им хороших условий труда, давая тем самым возможность своим работникам

пространство для самостоятельной работы, ответственности и инициативы, увеличивая сложность поставленных им заданий, постоянно давая оценку производственных характеристик и вознаграждать высокую эффективность и результативность труда.

Процессуальные теории, в отличие от содержательной теории мотивации, которые изучают потребности как основополагающий элемент процесса поведения. К данным элементам относят индивидуальные навыки человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности и другое. Перечислим самые известные процессуальные теории мотивации, которые используют в системе управления персоналом:

- ❖ теория справедливости;
- ❖ теория ожиданий;
- ❖ теория постановки целей.

Данные теории мотивации также имеют влияние на поведение, развитие, эффективность и производительность труда персонала

В данном параграфе мы рассмотрели общие теоретические особенности мотивационных теорий, изучили их характеристики, основателей и принципы становления мотивационных идей.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, они рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

### **1.3 Условия и методы системы мотивации труда персонала**

В настоящее время руководителями предприятий и организаций на практике применяются различные методы мотивации труда персонала. Эти методы мотивации труда персонала могут быть самыми разнообразными и

зависеть от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей вида деятельности самого предприятия.

В практической деятельности применяют следующие методы мотивации, влияющие на трудовое поведение сотрудников и они таковы:

- ❖ материальное поощрение;
- ❖ организационные методы;
- ❖ морально - психологические методы [39, С.12].

Наиболее распространенным и востребованным методом материальной мотивации труда персонала является индивидуальная премия. Вообще, ее целесообразно выплачивать лишь один раз в год, для того, чтобы не лишиться своей мотивирующей роли. Необходимо заблаговременно определить процент и критерии премии по итогам года и только потом, корректировать его в соответствии с достижениями и результатами деятельности сотрудника. Как отмечал ученый Ф. Тейлор, размер премии должен составлять менее 30% основного заработка сотрудника, при этом:

- ❖ на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%,
- ❖ на среднем уровне 10-40%,
- ❖ на высшем уровне 15-50% [53, С.17].

При правильном премировании необходимо определиться с оптимальными критериями, их дифференциацией в зависимости от роли и характера деятельности структурных подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и полученные результаты, гибкость критериев оценки достижений каждого сотрудника.

Полная удовлетворенность сотрудников от материального вознаграждения, его справедливым уровнем распределения, мотивирует инициативу сотрудников, формирует у них чувство приверженности к предприятию, а также привлекают в него новых квалифицированных сотрудников.

Стоит отметить, что ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда персонала,

личный вклад каждого сотрудника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях сотрудников.

Необходимо оценивать и тот факт, что потребности персонала постоянно меняются и, что та мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности возрастают возможности и потребности в самовыражении. Таким образом, система мотивации путем удовлетворения потребностей персонала бесконечна [34, С.182].

Кроме экономических методов мотивации существуют и неэкономические, а именно:

- ❖ организационные методы, включают в себя участие персонала в делах предприятия, в постоянном совершенствовании персонала, путем приобретения новых знаний и навыков, а также обогащением труда [47, С.274].

- ❖ морально-психологические, включают в себя, создание благоприятных условий, которые способствуют формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу, признание, высокие цели, побуждающие персонал на эффективный труд, а также атмосфера взаимного уважения и доверия [24, С.27].

Продвижение в должности является своеобразным комплексным методом мотивации труда персонала. Однако этот метод внутренне ограничен, так как:

- ❖ во-первых, в организации ограничено число должностей высокого ранга;
- ❖ во-вторых, продвижение по карьерной лестнице требует повышенных затрат на переподготовку персонала.

На практике, руководители одновременно применяют различные методы, а также их комбинации. Все три группы методов необходимо

использовать при управлении предприятием, для эффективного управления мотивацией.

Так, использование только властных и материальных мотиваций не могут позволить увеличить творческую активность персонала на достижение поставленных целей предприятия. Для достижения максимальной эффективности необходимо применять духовную мотивацию[37, С.46].

Необходимо отметить, что основной частью дохода сотрудника, является его оплата труда, которая состоит из двух частей: постоянной и переменной. Иногда они могут выступать в качестве мощного материального стимула, но по итогам исследований психологов стоит отметить, что повышение оплаты труда положительно влияет на сотрудника в течение трех месяцев, после чего, сотрудник начинает выполнять свою трудовую функцию в расслабленном режиме.

На повышение оплаты труда имеет влияние следующие изменения:

- ❖ совершенствование нормирования труда,
- ❖ внедрение научной организации,
- ❖ модернизация рабочих мест,
- ❖ перегруппировка рабочей силы,
- ❖ оптимизации лишнего персонала,
- ❖ усиление заинтересованности в более сложном и

квалифицированном труде [41, С.210].

Всем доплатам свойственен характер поощрительных форм материального стимулирования. Так, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда и эффект полученный на конкретном участке, их могут получать лишь те сотрудники, которые смогли добиться дополнительных результатов и экономического эффекта в своем труде. Необходимо учесть тот факт, что доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы.

Все доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены, по причине снижения показателей труда. Их следует

рассматривать как самостоятельный элемент заработной платы, занимающий промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Ниже более детально рассмотрим иные виды выплат.

❖ Надбавка к заработной плате, то есть денежные выплаты сверх положенной зарплаты, которые максимально стимулируют работника к повышению его квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей [32, С.162].

❖ Компенсации, то есть денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, которые были связаны с исполнением ими трудовых обязанностей, в рамках трудового законодательства Р.Ф. [23, С.231].

Премирование, на сегодняшний день, является важнейшим направлением материального денежного стимулирования персонала. Выплата премии стимулирует лучшие результаты труда персонала и ее источником является фонд материального поощрения предприятия. Премия представляет одну из важнейших составных частей оплаты труда персонала.

Целью премирования является улучшение конечных результатов трудовой деятельности персонала, которая выражена в определенных показателях.

Под моральными стимулами следует понимать такие средства привлечения персонала к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не должны сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по его заслугам [18, С.230].

Данный подход требует обеспечения уверенности в добросовестном труде и примерном поведении, всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

Социальная справедливость является одним из важных условий высокой эффективности морального стимулирования персонала, то есть четкого учета и объективной оценки трудового вклада и результата каждого работника. Поднимает моральный авторитет труда персонала, убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг сотрудника, все это, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Специалисты, которые занимаются вопросами управлением персоналом, считают, что основными целями системы мотивации и стимулирования труда персонала является следующее:

- ❖ Привлечение персонала в организацию, то есть система стимулирования труда должна быть настолько конкурентоспособной, чтобы эффективно привлекать таких квалифицированных специалистов, которые требуются организации для успешной работы и развития в целом.

- ❖ Сохранение сотрудников в организации, по причине, когда сотрудники не могут получения от руководства организации того уровня оплаты труда и социальных гарантий, которые предлагают другие компании, что может привести к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники, знающие себе цену на современном рынке труда.

- ❖ Стимулирование производительности труда, то есть применяемая в организации система компенсаций призвана поддерживать высокую заинтересованность всех работников в достижении показателей, отвечающих требованиям и целям организации.

- ❖ Справедливая оценка трудового вклада работников, то есть уровень оплаты труда и предоставляемых работнику льгот должен соответствовать тому вкладу, который вносит в работу своего структурного подразделения и организации в целом каждый сотрудник.

❖ Эффективное развитие бизнеса, то есть затраты организации на систему компенсаций не должны быть очень высокими, в силу того, что может отрицательно повлиять на успех в достижении поставленных целей. В то же время снижение уровня оплаты труда и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и развития организации в целом.

❖ Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты персонала, такое соотношение можно определить двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты, и финансовыми возможностями организации, в которой они трудятся в настоящее время[52, С.13].

Среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию персонала, обычно выделяют следующие:

- ❖ Организация работ.
- ❖ Материальное стимулирование.
- ❖ Моральное стимулирование.
- ❖ Постановка целей.
- ❖ Оценка и контроль.
- ❖ Информирование.
- ❖ Практика управления.
- ❖ Меры дисциплинарного воздействия.
- ❖ Обращение к наиболее значимым для работника ценностям.

Среди ценностей, которые оказывают определяющее влияние на поведение персонала, при выполнении трудовых обязанностей, являются следующие:

- ❖ самоуважение;

- ❖ финансовое благополучие;
- ❖ ответственность перед коллективом;
- ❖ интересы компании;
- ❖ карьерные перспективы;
- ❖ интересы семьи и другое [39, С.162].

Делая вывод вышесказанному, стоит отметить, что мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, которые оказывают воздействие на поведение человека, направляют его в нужную для предприятия сторону, регулируют его интенсивность, а также границы, побуждающие проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей предприятия.

Мотивация и стимулирование, как методы управления трудом персонала, противоположны по направленности:

- ❖ первая направлена на изменение существующего положения;
- ❖ второе же направлено, на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

На практике выделяют потребности, которые необходимо учитывать при разработке мер воздействия на мотивацию труда персонала:

- ❖ физиологические потребности;
- ❖ потребность в безопасности;
- ❖ потребность в принадлежности к социальной группе;
- ❖ потребность в справедливой оценке и уважении;
- ❖ потребность в самоактуализации;
- ❖ власть и оказание влияния;
- ❖ потребность в достижении результата, в своем профессиональном росте.

Также нами были рассмотрены три важных метода, на которых базируется вся система мотивации труда персонала.

## ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования дипломной работы является ООО «ТК «Экотранс», которое начало свою работу еще в 2002 году и считается специализированным предприятием, оказывающим полный перечень услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их переработкой, утилизацией или захоронением отходов.

В 2014 году предприятием обслуживались следующие населенные пункты:

- ❖ территория г. Белгорода,
- ❖ территория г. Старый Оскол,
- ❖ территория г. Строителя,
- ❖ 36 населенных пунктов Белгородской области, в том числе 780 тысяч населения,
- ❖ 446 бюджетных организаций и более 4,5 тысяч хозяйствующих субъектов.

Предприятие имеет в своей собственности полигоны по захоронению ТБО в г. Белгороде и г. Строитель, а также сортировочный комплекс.

Место нахождения и места осуществления лицензируемого вида деятельности (полигоны) предприятия, расположены по следующим адресам:

- ❖ Белгородская область, город Белгород, район старой городской свалки;
- ❖ Белгородская область, Яковлевский район, в границах СПК «1 мая».

С 2005 года предприятием успешно применяется мусоросортировочный комплекс мощностью 100000 тонн и полигон твердых бытовых отходов.

За 12 лет работы автотранспортный парк предприятия увеличился с 21 единицы автотранспортных средств до 209 единиц, а среднесписочная численность сотрудников - с 84 до 932 человек. Средний возраст автомобилей составляет не более 3-х лет.

Одним из основных принципов работы исследуемого предприятия, является применение современной техники и внедрение современных технологий с учетом сохранения накопленного опыта, так,

❖ с 2005 года успешно работает мусоросортировочный комплекс мощностью 100 000 тонн в год и полигон твёрдых бытовых отходов. С этого же времени на предприятии внедрена и используется система автоматизированного учёта оборота отходов. Информация об объёмах поступивших на утилизацию отходов собирается и обрабатывается автоматизированной системой в режиме On-Line, создавая универсальную информационную базу, которая используется подразделениями предприятия для взаимодействия с клиентурой, внутреннего оперативного, бухгалтерского и финансового учёта. А применение комплекса диспетчеризации автомобильного транспорта предприятия на основе системы глобального позиционирования GPS позволяет создать схему работы с заказчиками по сбору и вывозу отходов, обеспечивающую своевременность, точность и эффективность во взаимодействии.

❖ в 2009 году введено в эксплуатацию оборудование по переработке и стерилизации твердых медицинских отходов, изготовленное в Италии, которое являлось единственным в России и, благодаря современным технологиям, позволяет осуществлять полную стерилизацию опасных отходов лечебных учреждений класса Б, В, и Г без предварительной их обработки;

❖ с 2009 года внедряются системы совершенствования мест сбора отходов, путем замены стандартных контейнеров на пластиковые или контейнеры для подземного сбора отходов, которые имеют ряд преимуществ, по сравнению с существующими системами сбора отходов;

❖ с 2011 года используется оборудование по переработке твердых бытовых отходов методом высокотемпературной газификации с получением электроэнергии и попутного тепла [60].

С 2011 года ведётся совместная работа с администрациями городов Белгорода, Старого Оскола и Строитель по организации системы сбора отходов в районах массовой застройки. Основой комплексной системы должны стать универсальные площадки по сбору отходов потребления в районах массовой застройки многоквартирных домов, микрорайонов индивидуального жилищного строительства, частного сектора.

В 2012 году будет введено в эксплуатацию оборудование по переработке твёрдых бытовых отходов методом высокотемпературной газификации с получением в результате переработки электроэнергии и тепла, что наиболее полно соответствует современным тенденциям развития альтернативной энергетики и способствует внедрению эффективных систем обращения с отходами. В итоге реализации проекта будет разработана такая модель взаимоотношений между потребителями, которая позволит существенно уменьшить количество свалок и мест временного складирования отходов, вернув потребителям электроэнергию и тепло. Результат реализации такой модели ясен: повышается энергетическая независимость региона.

Отдельным вопросом, которому предприятие уделяет постоянное внимание, является сбор использованных автомобильных шин. В настоящее время на контейнерных площадках Белгородской агломерации установлены специализированные системы сбора автошин. Получаемый опыт является уникальным с точки зрения социального взаимодействия с населением.

Развитию качественно нового подхода к использованию вторичного сырья способствует проект ООО «ТК «Экотранс» по установке линии автоматизированной сортировки твёрдых бытовых и промышленных отходов.

Анализ технологий сортировки лучших мировых образцов техники привёл к тому, что была сформирована новая концепция переработки отходов производства и потребления в компании в долгосрочной перспективе — до 2023 года. В настоящее время ведётся проектирование мусоросортировочного комплекса производительностью 35 тонн в час, позволяющего производить сортировку отходов по основным сырьевым составляющим — металлы, стекло, пластики, бумага и другим.

Было выбрано оборудование компании «Bulk Handling Systems», позволяющее получить максимально возможное количество вторсырья из входящего потока с разделением материалов на фракции с учётом размера, плотности и формы.

Говоря о достижениях предприятия невозможно обойти вниманием коллектив, который своим ежедневным трудом обеспечивают чистоту и комфортные условия для жизнедеятельности населения.

С 2002 года предприятием руководит Шеин Николай Тихонович. Совместно с командой менеджеров им создана система управления, обеспечивающая динамическое развитие производства и оперативное изменение в сторону требований рынка. В 2005 году решением президиума Российской академии естественных наук Николай Тихонович награждён почётной серебряной медалью В. И. Вернадского за высокие научные достижения и большой вклад в развитие России, в 2007 году — орденом «Меценаты столетия».

Весомый вклад в результаты деятельности компании вносят сотрудники структурных подразделений компании по санитарной уборке населённых пунктов, по ремонту и эксплуатации автотранспорта и по эксплуатации объектов захоронения (утилизации) отходов, а именно руководители и основные специалисты подразделений.

На сегодняшний день специализированное предприятие ООО «ТК «Экотранс» оказывает полный перечень услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их утилизацией.

Ниже рассмотрим организационную структуру управления в ООО «ТК «Экотранс».

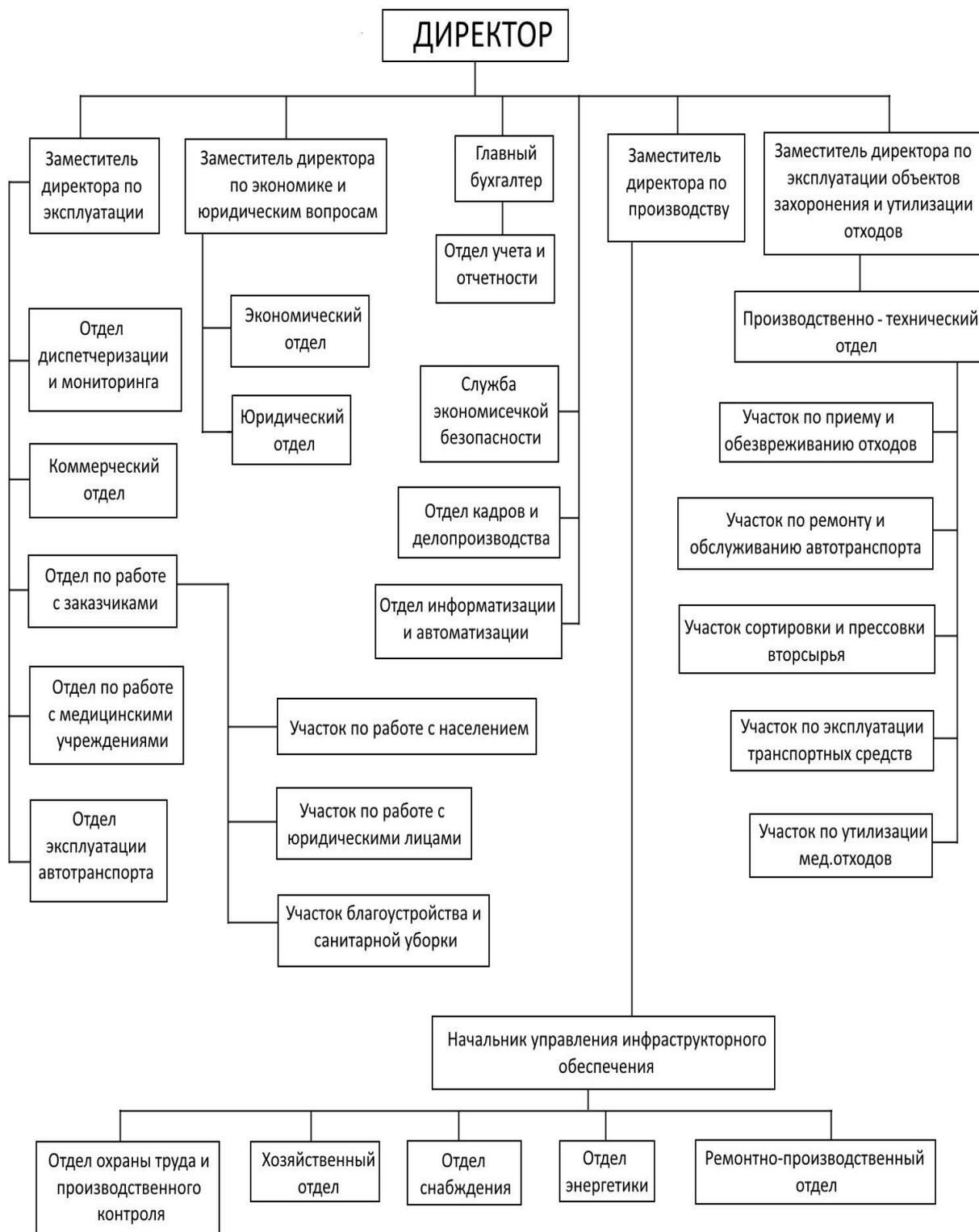


Рис. 2.3. Организационная структура управления ООО «ТК «Экотранс»

Как мы видим из представленного выше рисунка 2.3 в ООО «ТК «Экотранс» используется для системы управления линейно-функциональная организационная структура.

Большинство служб эксплуатации представляют собой организованную совокупность взаимосвязанных между собой структурных подразделений, каждое из которых занимается решением специфических задач. Поэтому наибольшую популярность и востребованность в настоящее время имеют линейно–функциональные структуры управления.

Все возникающие вопросы рассматриваются не на уровне Директора предприятия, а на уровне именно структурных подразделений. При этом структурные подразделения совместно с функциональными подразделениями рассматривают возникающие вопросы и готовят проекты решений, без предварительного выхода на Директора. Он получает, при этом, не вопросы, а только ответы на подготовленные проекты решений.

Далее рассмотрим деятельность исследуемого предприятия и показатели размера производства за последние три года, в том числе объемов производства и реализации услуг, которые могут выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях и представим данные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Показатели размера производства предприятия за 3 года

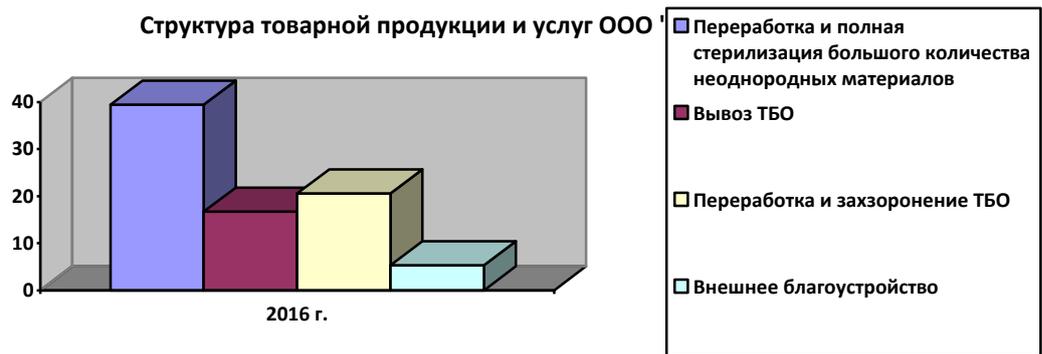
Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2014.
1	2	3	4	5
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, тыс. руб.	8214000	8567000	12578000	15,3
Стоимость услуг, тыс. руб.	17130000	16951000	21370000	19,8
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	24679000	28978000	31674900	22,0
Среднегодовая численность работников	748	886	932	12,5
Машинно-технологический парк, всего	264	303	372	29,0
В том числе:	43	47	50	14,0
- грузовые автомобили	8	8	9	11,1
-легковые автомобили	8	8	9	11,1
-специализированная техника	135	154	188	28,1

Анализируя таблицу 2.4, можно отметить, что объем производства последние 3 года растет. Стоимость валовой продукции в текущих ценах вырос на 19,8%, стоимость услуг – на 22,3%, а стоимость основных производственных фондов – на 22,0%.

Главной целью экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия является оценка работы и специализация производства предприятия. Специализация предприятия – это форма общественного разделения труда. Она позволяет сосредоточить трудовые и материальные ресурсы на производство наиболее эффективной продукции. Цель специализации производства – создание условий для увеличения прибыли, объемов производства продукции, снижении издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции и услуг. Для определения коэффициента специализации необходимо рассмотреть структуру товарной продукции и услуг организации, представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.5  
Структура товарной продукции и услуг ООО «УК «Экотранс»

Наименование продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Работа цеха №1 переработки и полной стерилизации большого количества неоднородных материалов	11323000	30,2	14041000	33,9	19254000	39,4	14872667	34,8
2. Оказание услуг, в том числе:								
оказание услуг населению по сбору, вывозу ТБО	14014000	37,2	12030000	29,0	14967000	16,7	13670333	32,2
оказание услуг по переработке и захоронению ТБО	11100000	29,5	13540000	32,7	12100000	20,6	12246666	28,7
оказание услуг внешнего благоустройства								
Прочие услуги	1200000	3,1	1821000	4,4	2500000	5,3	1840333	4,3
Итого по предприятию	37637000	100	41432000	100	48821000	100	42629999	100



На рисунке 2.4. мы отобразили структуру товарной продукции и оказываемые услуги ООО «ТК «Экотранс»

Уровень специализации производства организации рассчитывается по следующей формуле, и определяется ее производственное направление:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n Y_i} \quad (2.1)$$

где  $Y_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в структуре выручки, %;  
 $n$  – порядковый номер  $i$ -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Если коэффициент специализации ( $K_c$ ):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;
- свыше 0,6 – углубленная степень специализации.

$$K_c = 100/305 = 0,3$$

Таким образом, коэффициент специализации составляет 0,3, что обозначает средний уровень специализации организации.

Для проведения качественного анализа так же важно изучить объем основных производственных фондов, их структуры и динамики, и имеют отражение в таблице 2.6.

Состав и структура основных производственных фондов предприятия

Виды основных фондов	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+,-), 2016/2014 Млн. руб.
	Млн Руб.	%	Млн. Руб.	%	Млн. Руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	12	0,15	14	0,07	18	0,07	33,3
Сооружения	6	0,05	4	0,02	7	0,02	14,2
Машины и оборудование	78	0,7	94	0,5	125	0,09	37,6
Транспортные средства	186	1,7	209	1,0	247	1,0	25,0
Инвентарь	10798	97,4	19067	98,3	25056	98,4	56,9
Итого	11080	100	19388	100	25453	100	56,4

Следовательно, рассматривая таблицу 2.6. , можно отметить тенденцию роста всех показателей, что положительно сказывается на увеличении объема производства и прибыли организации.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Одним из показателей эффективности использования трудового потенциала предприятия является производительность труда, которая отражена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Производительность труда персонала в ООО «ТК «Экотранс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+, -) 2014г./2016г.
1	2	3	4	5
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. руб.:				
- валовой продукции	13758,8	1270,7	14164,4	10,2%
- услуг	28693,5	25149,8	24065,3	-20%
- прибыли (убытка)	7281,4	8956,9	8825,45	12,1%
Затраты труда, чел.-час.:	1184448	1342608	1754688	14,8%

Из данных таблицы 2.7 количество услуг, приходящихся на 1 среднегодового сотрудника, снизилось на 20%.

Таким образом, можно подчеркнуть, что ООО «ТК «Экотранс» с 2002г. находится в интенсивном развитии и данное производство только

растет, например, за последние три года количество зданий увеличилось на 33,3%, сооружений на 14,2%, машин и оборудования на 37,6%, транспортных средств на 25%, а количество инвентаря увеличилось на 56,9%.

Стоит отметить, что исследуемое предприятие занимается такими направлениями деятельности, как:

- ❖ оказание услуг населению по сбору,
- ❖ вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО), строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц,
- ❖ осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов,
- ❖ осуществление хранения и реализации отходов,
- ❖ оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

В ООО «ТК «Экотранс» структура управления является линейно-функциональной, где функциональные руководители отделов и служб подчиняются на прямую директору предприятия.

Так же следует отметить, что объем производства за последние 3 года стремительно растет, например, стоимость валовой продукции в текущих ценах вырос на 19,8%, стоимость услуг – на 22,3%, а стоимость основных производственных фондов – на 22,0%.

В целом, предприятие можно считать на сегодняшний день динамично развивающимся и перспективным.

## **2.2 Оценка системы управления персоналом и трудовых ресурсов предприятия**

В ООО «ТК «Экотранс» все функции в рамках управления персоналом выполняет отдел кадров и делопроизводства, согласовывая важные решения непосредственно с директором предприятия. Более конкретно рассмотрим его деятельность.

Отдел кадров и делопроизводства является обособленным структурным подразделением ООО «ТК «Экотранс», возглавляемый руководителем, создаваемый и ликвидируемый приказом Директор предприятия, которому непосредственно подчиняется. Отдел кадров и делопроизводства в своей работе руководствуется ТК РФ, нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также нормативными методическими документами по ведению кадрового делопроизводства, уставом предприятия и настоящим Положением.

Основные задачи сотрудников отдела кадров и делопроизводства являются:

- подбор, расстановка и развитие персонала;
- организация и проведение аттестации персонала предприятия;
- изучение деловых и моральных качеств сотрудников по их практической деятельности;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации персонала предприятия;
- учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

Функции:

- подбор квалифицированных специалистов совместно с руководителями структурных подразделений, в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимся внешними и внутренними условиями его деятельности;
- организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включение сотрудников в кадровый резерв;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложение об их назначении на указанных должности;

- оформление приказов о приеме на работу и других документов необходимых для этого;
- использование средств массовой информации для помещения объявлений и найме работников;
- определение необходимости в кадрах на базе исследования рынка труда, введение прямых связей со службами занятости и учебными заведениями;
- оформление приема, перевода, увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;
- учет личного состава;
- выдача справок по обращению работников о настоящей и прошлой трудовой деятельности;
- своевременный прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
- ведение установленной документации по кадрам;
- подготовка материалов по привлечение работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
- подготовка материалов для предоставления персонала к поощрениям;
- контроль за правильностью расстановки работников и использование их труда в структурных подразделениях предприятия;
- подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и предоставлению их в органы социального обеспечения;
- подготовка документов для оформления полисов обязательного медицинского страхования;
- выдача справок о работе на предприятии, занимаемой должности и размере заработной платы;
- составление ежегодного графика отпусков всех работников во всех структурных подразделениях, введение учета использованных отпусков;
- оформление и учет командировок;

- организация табельного учета;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

Профессионально-квалификационная структура в ООО «ТК «Экотранс» включает в себя три категории:

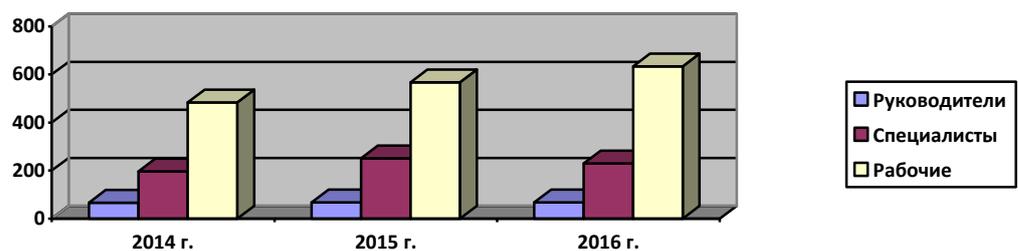
- ❖ руководители,
- ❖ специалисты,
- ❖ рабочие.

Рассмотрим профессионально-квалификационную структуру персонала предприятия и подробно представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8  
Профессионально-квалификационная структура ООО «ТК «Экотранс»

Группы персонала	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютное отклонение 2016/2014	относительное отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	748	886	932	184	124,5 %
1. Руководители	67	68	68	1	101,4 %
2. Специалисты	197	251	230	33	116,7 %
3. Рабочие	484	567	634	50	130,9 %

Профессионально-квалификационная структура ООО "УК Экотранс"



На рисунке 2.5 графически представлена профессионально-квалификационная структура ООО «ТК «Экотранс».

Мы видим, что состав и структура персонала значительно изменяется в период с 2014 по 2016 год. Произошло увеличение общей численности сотрудников организации на 184 человека. За 2014-2016 гг. количество руководителей увеличилось на одну штатную единицу. При этом,

наблюдается видимое снижение численности среди специалистов, по сравнению с 2015 г., и рост численности среди рабочих. Это связано с расширением видов деятельности организации и предоставляемых услуг.

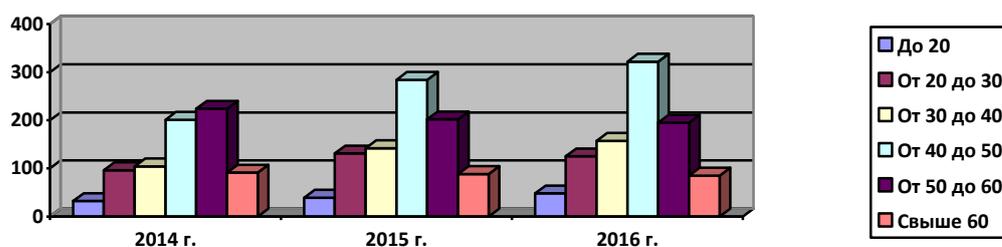
Рассмотрим распределение персонала по возрасту, отражены в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Распределение персонала предприятия по возрасту

Группа работников, лет	2014г.	2015г.	2016г.	Процентное соотношение сотрудников %			Абсол. откл. чел.	
	чел.	чел.	чел.	2014г.	2015г.	2016г.	2015-2014 гг.	2016-2015 гг.
До 20	32	39	48	4,3 %	4,4 %	5,2 %	7	9
От 20 до 30	96	131	125	12,9 %	14,7 %	13,5 %	34	-6
От 30 до 40	104	142	157	13,9 %	16,1 %	16,8 %	38	15
От 40 до 50	201	284	322	26,8 %	32,1 %	34,5 %	83	-38
От 50 до 60	224	202	195	29,9 %	22,8 %	20,9 %	-22	-7
Свыше 60	91	88	85	12,2 %	9,9 %	9,1 %	-3	-3
Итого	748	886	932	100	100	100	138	46

Распределение персонала предприятия по возрасту



На рисунке 2.6 для более наглядности мы отобразили персонал предприятия по возрасту.

Из показателей данной таблицы 2.9 видно, что категория работников в возрасте до 20 лет на 2016 год насчитывает 48 человек, что составляет 5,2% по отношению к общей численности сотрудников. Также категория работников в возрасте 20-30 лет, насчитывает 125 человека (13,5%) по отношению к общей численности сотрудников. Категория работников в

возрасте 30-40 лет составляет 157 человек. Это возрастная категория положительно сказывается на деятельности предприятия, так как люди в этом возрасте обладают высокой работоспособностью и довольно опытны в профессиональной деятельности. В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет, их численность составляет 322 человека, что составляет 32,1 % по отношению к общей численности сотрудников. Уменьшается количество сотрудников в возрасте от 50 лет и выше.

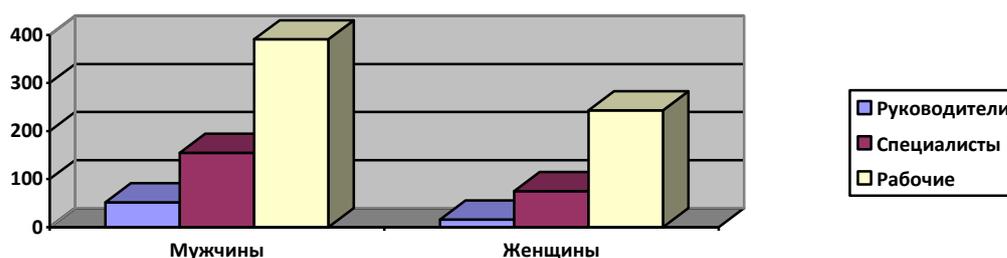
Рассмотрим распределение персонала по половой принадлежности и представим ее в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала предприятия по половой принадлежности

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	52	8,7 %	16	4,8 %
Специалисты	155	25,9 %	75	22,4 %
Рабочие	391	65,4 %	243	72,8 %
Итого	598	100	334	100

Распределение персонала предприятия по половой принадлежности



Из данных таблицы 2.10 видно, что в ООО «ТК «Экотранс» работает 598 мужчин и 334 женщины. Это связано с основным видом деятельности исследуемого предприятия. Наибольшее количество сотрудников распределяется на рабочих, меньшее на руководителей. Мужчины преобладают во всех группах работников. Также мы все данные попытались отразить на рисунке 2.7.

Таблица 2.11

## Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	71	9,5 %	83	9,4 %	76	8,3 %
От 5 до 10	79	10,6 %	162	18,3 %	157	16,8 %
От 10 до 15	146	19,6 %	173	19,5 %	157	16,8 %
От 15 до 20	208	27,8 %	232	26,1 %	294	31,5 %
Свыше 20	172	22,9 %	167	18,8 %	182	19,5 %
Свыше 30	72	9,6 %	69	7,9 %	66	7,1 %
Итого	748	100	886	100	932	100

При проведении анализа динамики персонала по трудовому стажу можно сделать вывод, что сильный прирост численности работников за последние три года произошел по категории работников, имеющих стаж трудовой деятельности от 15 до 20 лет (на 86 сотрудников). Сотрудники со стажем трудовой деятельности свыше 30 лет с каждым годом уменьшаются, по причине ухода на заслуженный отдых.

По всем остальным группам работников по стажу численность сильно не изменялась. Таким образом, самыми востребованными в последние годы на предприятии являются квалифицированные сотрудники.

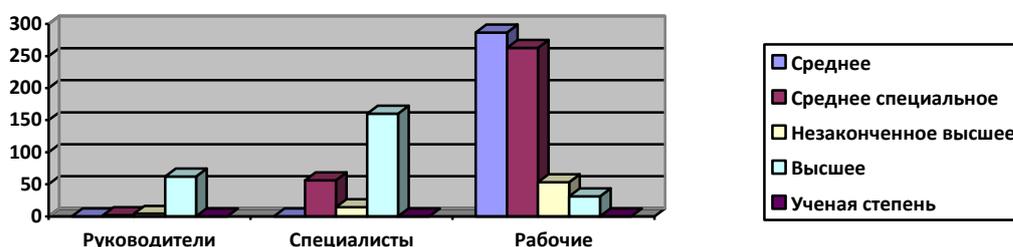
Таблица 2.12

## Распределение персонала предприятия по уровню образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-		287	46 %
среднее специальное	2	2 %	56	24 %	263	41 %
незаконченное высшее	4	6 %	14	6 %	53	8 %
высшее	62	92%	160	70 %	31	5 %

ученая степень	-	-	-	-	-	-
----------------	---	---	---	---	---	---

Распределение персонала предприятия по уровню образования



Из данной таблицы 2.12 и рисунка 2.8 видно, что среди руководителей 92 % имеют высшее образование и всего лишь 8% распределяется на сотрудников имеющих среднее специальное и незаконченное высшее образование. Среди специалистов, у 70% наблюдается наличие высшего образования и 24% имеют среднее специальное. Среди рабочих ситуация кардинально меняется, у 46 % наблюдается наличие среднего образования и у 41 % средне специальное образования, и только у 5 % имеется высшее образование.

Далее рассмотрим основные показатели движения рабочей силы в ООО «ТК «Экотранс» за 2014-2016 год.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{пр2014} = 34/748 = 0,05;$$

$$K_{пр2015} = 138/886 = 0,16;$$

$$K_{пр2016} = 46/932 = 0,05.$$

Таким образом, мы видим, что за 2014 и 2016 год коэффициент оборота по приему не изменился и составил 0,05.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_v = \frac{\text{Количество} \cdot \text{уволившихся} \cdot \text{работников}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}}; \quad (2.3)$$

$$K_{v2014} = 8/748 = 0,01;$$

$$K_{v2015} = 19/886 = 0,02;$$

$$K_{v2016} = 28/932 = 0,03.$$

Следовательно, коэффициент выбытия также относительно низкий в 2014 году он составил 0,01, в 2015 году на 0,2, а в 2016 году 0,03.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$K_t = \frac{\text{Количество} \cdot \text{уволившихся} \cdot \text{работников} \cdot \text{пожеланию} \cdot \text{и} \cdot \text{за} \cdot \text{нарушение} \cdot \text{дисциплины}}{\text{Среднесписочная} \cdot \text{численность} \cdot \text{персонала}};$$

(2.4)

$$K_{t2014} = 7/748 = 0,009;$$

$$K_{t2015} = 19/886 = 0,02;$$

$$K_{t2016} = 28/932 = 0,03.$$

Итак, в ООО «ТК «Экотранс» коэффициент текучести кадров составляет 3%, что говорит о незначительных проблемах в трудовом коллективе предприятия.

Далее можно провести анализ изменения численности персонала организации по возрасту за период 2014, 2015 и 2016 годов, представленных в таблице 2.13.

Таблица 2.13  
Показатели движения рабочей силы в ООО «ТК «Экотранс»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	748	886	932
Принято всего, чел.	34	138	46

Выбыло всего, чел.	8	19	28
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	7	17	27
- за нарушение трудовой дисциплины	-	2	1
- по сокращению штатов	1	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,009	0,02	0,03
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,15	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,02	0,03
Коэффициент замещения кадров	0,03	0,13	0,02
Коэффициент стабильности коллектива	0,99	0,99	0,97

В таблице 2.13 наглядно отражены показатели основных кадровых процессов. Среднесписочная численность сотрудников ежегодно увеличивается и в 2016 году она на 184 человека больше, чем в 2014. Самое большое количество выбывших сотрудников наблюдается в 2016 году - 28 человек, по причине ужесточения дисциплины труда персонала. В основном, сотрудники уходят из предприятия по собственному желанию, но так же бывают случаи, когда работников увольняют за нарушение трудовой дисциплины или по сокращению штатов. Коэффициент текучести кадров в 2016 году значительно увеличился по сравнению с 2014 годом. Уровень стабильности кадров в 2016 году составил 97%, что на 2% ниже, чем в 2015 и 2014 годах. Но в целом, данный показатель достаточно высокий и говорит о стабильности, как на предприятии, так и в трудовом коллективе.

В данном параграфе нами была изучена система управления персоналом в ООО «ТК «Экотранс», проанализированы кадровые процессы, изучена квалификация персонала, уровень квалификации персонала, также проанализированы показатели силы предприятия за 2014 – 2016 год.

Стоит также отметить, что численность персонала ежегодно растет и на сегодняшний день в ООО «ТК «Экотранс» работает 932 сотрудника разного уровня и квалификации.

### 2.3 Анализ системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Эконтранс»

Для мотивации труда персонала в ООО «УТ «Экотранс» руководители применяют следующие принципы:

- ❖ экономические,
- ❖ социальные,
- ❖ административные.

На предприятии утверждены следующие регламентирующие документы, Положения об оплате труда и о Премировании сотрудников, которые соответствуют и не противоречат Коллективному договору предприятия, в котором отражены гарантийные и компенсационные выплаты, а также речь в них идет о мотивации труда персонала.

На основании Коллективного договора предприятия, были установлены следующие формы оплаты труда персонала, которые соответствуют Положениям об оплате труда и премировании сотрудников предприятия, а именно:

- ❖ сдельная,
- ❖ сдельно-премиальная,
- ❖ повременная,
- ❖ повременно-премиальная.

В настоящее время в ООО «ТК «Эконтранс» действует повременно – премиальная система оплаты труда персонала. Она зависит от квалификации сотрудника, занимаемой должности, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается на основании ст. 132 ТК РФ.

Работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия один раз в год, после реализации организационно-технических мероприятий, может производиться введение, замена и пересмотр норм труда персонала. Все сотрудники предприятия о введении новых норм труда персонала, должны быть извещены не позднее, чем за два месяца, до их

применения на производственном процессе. Работодатель также должен всегда обеспечивать приемлемые условия работы для выполнения установленных норм труда, а также систематически проводить аттестацию рабочих мест.

Далее рассмотрим критерии, по которым работодатель может увеличить доплату сотрудникам предприятия к основной заработной плате:

- ❖ при выполнении сотрудником работ в тяжелых и вредных условиях производится доплата в размере 10 % к тарифной ставке или должностному окладу;

- ❖ при совмещении должностей, выполнении работ с меньшей численностью персонала, выполнении обязанностей за временно отсутствующих работников;

- ❖ работодатель имеет право устанавливать отдельным сотрудникам надбавки к должностным окладам за профессиональное мастерство, срочность выполняемой работы, сложность полученного задания;

- ❖ в условиях непрерывного производства ночной сменой признается смена, не менее 50% которой приходится на ночное время, то есть с 22-00 часов до 6-00 часов;

- ❖ сотрудникам предприятия выплачивается вознаграждение по итогам работы за год, материальная помощь, единовременное пособие и единовременное вознаграждение в соответствии с Положением о выплате материальной помощи, вознаграждения по итогам работы за год, единовременного пособия, в соответствии с Положением об оплате труда персонала.

На предприятии выплачиваются ежемесячные премии по итогам работы, а также за высокие достижения в труде по соответствующей должности, к юбилею, за добросовестное и качественное выполнение своих трудовых функций, вознаграждение в виде премии по итогам работы за год.

Текущее премирование выплачивается ежемесячно, в соответствии с Положением о премировании работников предприятия. Указанная премия выплачивается всем штатным сотрудникам предприятия в размере от 0% до 100% от месячного должностного оклада, соответствующего работника.

Единовременное премирование выплачивается в соответствии с Положением о премировании сотрудников предприятия. Указанная премия определяется для каждого работника директором предприятия в твердой сумме или в процентах от заработной платы по представлению руководителя структурного подразделения и не лимитируется.

Премия в виде вознаграждения по итогам работы за год, выплачивается работникам, с учетом непрерывного стажа работы, проработавшим не менее трех лет на данном предприятии, с применением коэффициента, определенного в Положении, при условии добросовестного выполнения трудовых обязанностей, не имевшим дисциплинарных взысканий в данном периоде.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация в виде наложения:

- ❖ материальных взысканий,
- ❖ предупреждений,
- ❖ выговоров,
- ❖ строгих выговоров,
- ❖ увольнения с работы.

При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и самого сотрудника, за работником сохраняется не менее 2/3 оклада.

Средства, направляемые на оплату труда работников определяются и расходуются согласно штатного расписания, бюджета и других положений, принятых на предприятии.

Оплата труда является составным элементом системы мотивации персонала и всей системы управления предприятием в целом, фактором,

стимулирующим работников к высокопроизводительному труду. Проведем анализ заработной платы работников предприятия в течение 2016 года

Таблица 2.14

Анализ заработной платы сотрудников ООО «ТК «Экотранс» за 2016 год

Период	Численность персонала	ФОТ (тыс.руб.)	Среднемесячная заработная плата (руб.)
Январь - декабрь	932	18700,0	20 000

Таким образом, на предприятии имеется система формирования фонда оплаты труда, социальных и трудовых льгот, стимулов и льгот, используемых для мотивации труда работников, социального, медицинского страхования и обслуживания работников.

На предприятии сложилась достаточно развитая система стимулирования труда, в основу которой положен принцип стабильности. Связано это в первую очередь с пониманием руководством, что для коллектива, данный принцип является одним из ключевых для стимулирования к эффективному труду. Использование принципа стабильности проявляется, в первую очередь, в планомерно проводимых мероприятиях по поступательному повышению уровня материального стимулирования, а также в формировании системы корпоративных социальных гарантий.

В тоже время значительный рост затрат предприятия на мотивацию персонала не может продолжаться длительное время в соответствии с принципом эффективности инвестиций. Необходимо определить действенные направления повышения мотивированности персонала с низкой ресурсоемкостью. В соответствии с проведенным исследованием, для сотрудников предприятия такими направлениями могут стать:

- ❖ повышение информированности персонала о делах предприятия,
- ❖ формирование психологической уверенности в возможностях карьерного роста сотрудников;

❖ внедрение мероприятий направленных на сплоченность трудового коллектива.

Возможным способом реализации данных направлений может стать построение в коллективе команд с учетом индивидуальных характеристик сотрудников и возможности их сотрудничества.

Для выявления существенных недостатков в существующей системе мотивации труда персонала был проведен опрос среди сотрудников ООО «ТК «Экотранс».

В ходе исследования использовалась анкета, вопросы которой были направлены на изучение проблем мотивации труда персонала, приоритетов мотивации, удовлетворенность работой

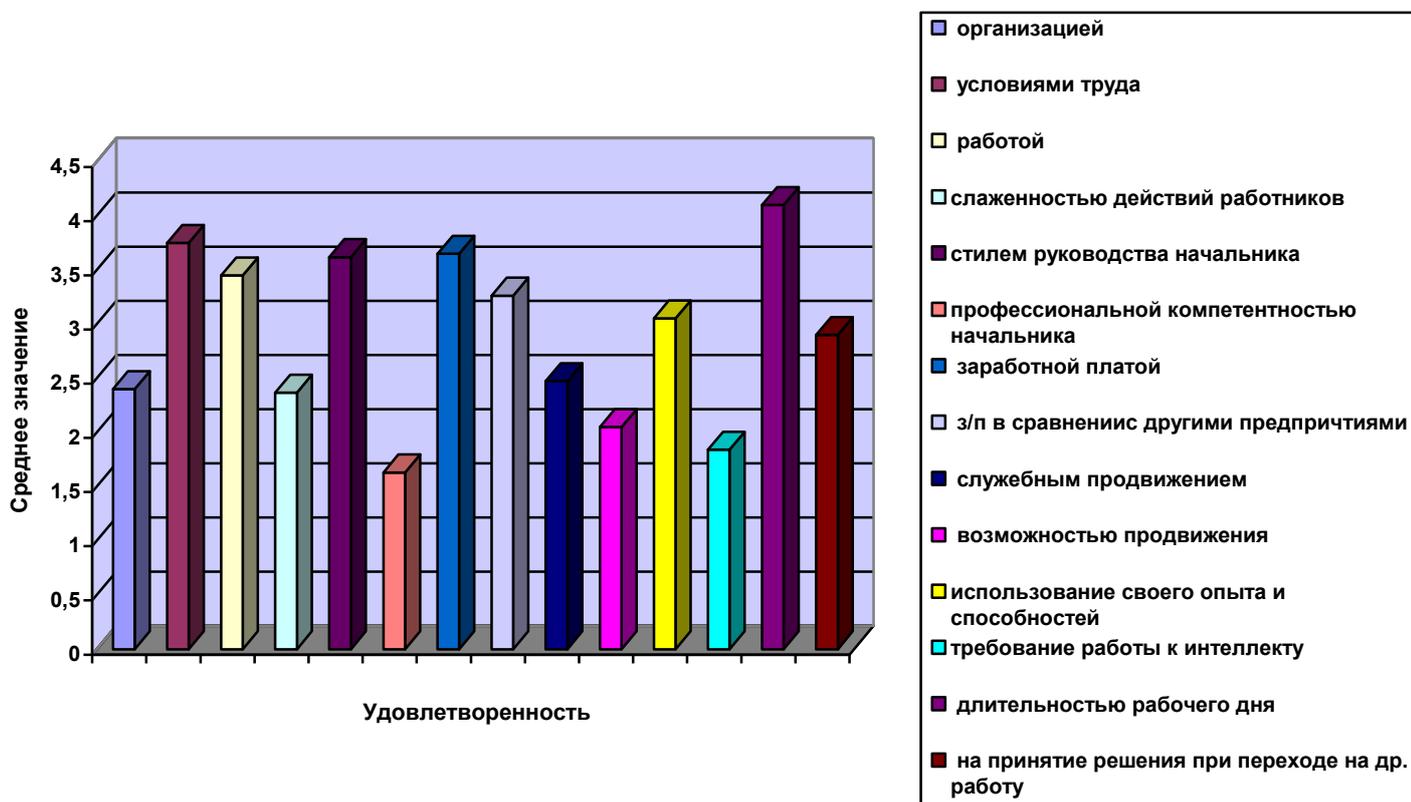


Рис. 2. 9. Факторы удовлетворенности персонала трудовой деятельностью

В результате исследования было выявлено, что многочисленная часть работников недовольна физическими условиями труда, заработной платой, стилем руководства начальника, использованием своего опыта и способностей.

В ходе исследования нами был рассчитан коэффициент удовлетворенности работой  $K_y$ , характеризующий отношение сотрудника к различным сторонам его трудовой деятельности.  $K_y$  рассчитывается по следующей формуле:

$$K_y = 1 - \Phi_n/N, \quad (2.5)$$

где  $\Phi_n$  – факторы неудовлетворенности;

$N$  – общее количество факторов.

$K_y$  рассчитывался с помощью вопросов анкеты.

Анкета для опроса сотрудников предприятия, представлена в Приложении 5. Респондентами выступили сотрудники разных категорий персонала и им было предложено оценить 14 факторов ( $N=14$ ), которые влияют на удовлетворенность их работой.

$$K_y = 1 - (9/14) = 0,36.$$

Из расчетов видно, что коэффициент удовлетворенности трудовой деятельности не высокий. Следовательно, сотрудники в основном не удовлетворены своей трудовой деятельностью, особо не мотивированы и не достигают высоких результатов и показателей в своей деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее значимым экономическим методом мотивации на предприятии является заработная плата сотрудников.

В данной главе нами была дана полная организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс», его организационная структура управления, которая является линейно-функциональной. Данное предприятие на сегодняшний день динамично развивается и является перспективным на территории Белгородской области.

Также нами была исследована система управления персоналом, рассмотрен весь персонал предприятия, проанализированы все кадровые процессы, также стоит отметить, что количество персонала на предприятии ежегодно увеличивается.

Также с помощью анкеты нами были выявлены следующие проблемы в рамках системы мотивации персонала в ООО «ТК «Экотранс» такие, как:

❖ Выплата заработной платы, которая плохо мотивирует персонала к более продуктивному труду.

❖ Слабая мотивация персонала предприятия.

❖ Нет четкой взаимосвязи между индивидуальным вкладом сотрудника и его вознаграждением.

❖ Выплата премий не влияет на рост групповой производительности и результатов труда.

Весь перечень, выявленных нами проблем, негативно влияет на работоспособность и производительность труда персонала, что имеет общее отражение на развитии всего предприятия.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

#### 3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации труда персонала

Для предложения мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Экотранс» нами были выявлены проблемы, для решения которых нам необходимо предложить ряд мероприятий, представим их в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Проблемы и мероприятия в рамках совершенствования системы мотивации труда  
персонала в ООО «ТК «Экотранс»

Проблемы 1	Мероприятия 3
Выплата заработной платы, которая плохо мотивирует персонала к более продуктивному труду.	Предложить новую систему оплаты труда на основе личного вклада каждого сотрудника и его эффективность работы на предприятии.
Слабая мотивация персонала предприятия.	Оценивать труд следует путем изучения потенциала всех сотрудников и их индивидуального вклада в конечный результат.
Нет четкой взаимосвязи между индивидуальным вкладом сотрудника и его вознаграждением.	Разработать и утвердить программу по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия.
Выплата премий не влияет на рост групповой производительности и результатов труда.	Пересмотреть и дополнить положение о премировании персонала предприятия.

Для устранения выше перечисленных проблем в рамках системы мотивации персонала в ООО «ТК «Экотранс» нами были предложен ряд конкретных мероприятий.

Все меры, предлагаемые в качестве совершенствования системы мотивации труда персонала, которые могут быть внедрены руководством ООО «ТК «Экотранс» должны разрабатываться в соответствии с Трудовым кодексом и Конституцией РФ.

Из материальных форм поощрения работников предприятия

планируется применять следующие виды:

- ❖ награждение ценным подарком;
- ❖ выдача премии на основе общей оценки личного результата труда за месяц, квартал и год;
- ❖ выдача премии за существенный вклад в достижение поставленных целей предприятия перед структурными подразделениями и предприятием в целом.

Выплаты стимулирующего характера работникам предприятия производится в пределах средств, предусмотренных в фонде оплаты труда.

Для того чтобы снизить социальную напряженность в трудовом коллективе и для дополнительной мотивации сотрудников предлагается проводить системную работу по оценке заслуг и проступков сотрудников, что повлияет на размер заработной платы работников более низких категорий.

Такую оценку труда персонала следует проводить путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- ❖ экономических показателей предприятия;
- ❖ результатов итогов работ сотрудников за месяц, квартал и год;
- ❖ анкетирования персонала;
- ❖ социально-психологического тестирования персонала;
- ❖ оценки профессиональных знаний и умений персонала;
- ❖ анализа равномерной загрузки всех сотрудников предприятия.

Права и обязанности персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Отраслевым тарифными соглашением, а также иными нормами действующего Трудового кодекса РФ, предлагается регламентировать Положениями.

Поощрения и взыскания для сотрудников предприятия будут регистрироваться в информационной базе ООО «ТК «Экотранс».

Регистрацией поощрений и взысканий будут заниматься сотрудники отдела кадров и делопроизводства.

По итогам исследования, стоит отметить, что при внедрении мероприятий, то есть, благодарность персоналу ООО «ТК «Экотранс» будет объявлена за следующие результаты:

- ❖ выполнение на высоком уровне своих должностных обязанностей;
- ❖ значительное улучшение применяемых в ООО «ТК «Экотранс» информационных и иных технологий;
- ❖ перевыполнение плана;
- ❖ успехи в повышении качества выполняемых работ;
- ❖ проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению непосредственно руководством ООО «ТК «Экотранс» или руководителями структурных подразделений.

Благодарность будет объявляться приказом директора или распоряжением его заместителей и руководителей структурных подразделений.

Сотрудникам ООО «ТК «Экотранс» одновременно с объявлением благодарности могут получать и денежную премию в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае. Запись об объявлении благодарности с указанием даты и номера приказа или распоряжения о поощрении будет вноситься в личную карточку работника, а также в информационную базу.

Почетной грамотой будут награждаться сотрудники за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в организации не менее 3 лет, а также способствующие развитию предприятию и достижению стратегических целей ООО «ТК «Экотранс».

Планируется, что награждение почетной грамотой будет производиться приказом директора или распоряжением руководителей подразделений на общем собрании трудового коллектива предприятия.

Работникам, награжденным почетной грамотой, одновременно может выплачиваться и денежная премия в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае. Также запись о награждении почетной грамотой с указанием даты и номера приказа или распоряжения о поощрении будет вноситься в личную карточку работника и в информационную базу. Сотрудники награжденные Почетной грамотой будут иметь преимущественное право на льготы, которые может предоставить предприятие.

Порядок награждения сотрудников ценным подарком аналогичен порядку объявления благодарности. Вид ценного подарка будет определяться исходя из средств, выделенных приказом или распоряжением директора из фонда материального поощрения, личности и пожеланий награждаемого. Поощрение в виде награждения ценным подарком может применяться одновременно с объявлением работнику благодарности.

Предлагается также проводить мотивационные мероприятия по результатам аттестации персонала. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе будет внести на рассмотрение руководителя предприятия мотивированные рекомендации о повышении работника в должности или о включении его в резерв на выдвижение на вышестоящую должность. Решение оформляется приказом директора и доводится до сведения персонала. Результаты аттестации работника представляются директору предприятия не позднее чем через 10 дней после ее завершения.

В отдельных случаях повышение в должности может производиться в периоды между аттестациями по представлениям руководителей подразделений и результатов сдачи зачетов на соответствие квалификационным требованиям к конкретной должности.

Премия сотрудникам будет выдаваться из прибыли ООО «ТК «Экотранс» с целью обеспечения их материальной заинтересованности в своевременном и качественном исполнении своих трудовых функций,

выполнении установленных норм труда, а также с целью повышения ответственности сотрудников за порученные им участки работы.

Основаниями для выдачи премии могут быть:

- ❖ качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства,
- ❖ разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшения условий труда персонала, техники безопасности и пожарной безопасности;
- ❖ в связи с государственными или профессиональными праздниками, знаменательными или профессиональными юбилейными датами;
- ❖ за высокие достижения в труде, совмещение профессий (должностей), выполнение дополнительного объема работ, обеспечение плановых показателей;
- ❖ за досрочное выполнение текущего и капитального ремонта, выполнение большого объема работ с хорошим качеством и технико-экономическими показателями;
- ❖ за выполнение работ по ликвидации аварийных ситуаций и технологических нарушений;
- ❖ за добросовестное и качественное выполнение работ, с учетом времени года и погодных условий;
- ❖ за результативность отстаивания интересов предприятия в судебном порядке и другое.

Размер премии сотрудника устанавливается с учетом конкретного его трудового вклада и определяется исходя из его месячного оклада.

Премия может быть выдана группе сотрудников, структурному подразделению, если заслуги одного конкретного сотрудника выделить невозможно.

Руководители всех структурных подразделений ООО «ТК «Экотранс» имеют право подавать на имя директора представление об уменьшении

размера премии, о лишении премии работников за конкретные производственные упущения или нарушения трудовой дисциплины, если таковые имели место в период рассмотрения руководителем организации представления о премировании. Директор самостоятельно принимает решения по таким представлениям. Право на премию имеют все работники, согласно штатному расписанию, а также принятые на работу на условиях совместительства.

Премия выплачивается в полном размере работникам, проработавшим полный рабочий месяц. Работникам, проработавшим неполный месяц, премия выплачивается за фактически отработанное время в соответствующем периоде.

Предполагается снижение премии на 50 %, если с сотрудника не снимается дисциплинарное взыскание (если взысканий два и более, то премию выплачивать не планируется)

Также может предоставляться оплачиваемый отгул сотрудникам ООО «ТК «Экотранс» за следующие успехи:

- ❖ активное и плодотворное участие сотрудника в мероприятиях, направленных на развитие предприятия»;
- ❖ эффективную работу на предприятии;
- ❖ работу в выходные и праздничные дни по просьбе руководства предприятия;
- ❖ за качественное выполнение функции наставника;
- ❖ значимое перевыполнение плановых заданий;
- ❖ другие конкретные достижения, потребовавшие от сотрудника умственного или физического труда.

Оплачиваемые отгулы должны объявляться приказом директора ООО «ТК «Экотранс» или распоряжением руководителей структурных подразделений.

Далее представлена разработанная нами система мероприятий мотивирующего характера сотрудников ООО «ТК «Экотранс».

Следовательно, все предложенные мероприятия, в отличие от тех, которые ранее применялись в системе управления ООО «ТК «Экотранс» не будут требовать прямых затрат денежных ресурсов. Но в этом случае необходимо учесть тот факт, что любые изменения на предприятии повлекут затраты косвенного характера, то есть отвлечение работников от выполнения непосредственных трудовых функций, то есть вовлечение в процесс разработки и принятия управленческих решений по ряду направлений.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В данном параграфе дипломной работы нам необходимо будет оценить социально - экономический эффект, который будет обеспечен при реализации предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Экотранс».

Система материального стимулирования и льгот, разработанная для сотрудников ООО «ТК «Экотранс» и представлена в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Программа мотивации персонала ООО «ТК «Экотранс»

Льгота	Доступность	Стаж более	Размер компенсации	Особые условия	Период внедрения	Ответственное лицо
<b>ДОПЛАТЫ И КОМПЕНСАЦИИ</b>						
Награждение грамотой с выплатой единовременной денежной премии	Особое распоряжение	-	В размере 1 оклада	Основание для начисления – приказ по предприятию	В течение года	Директор предприятия
Премирование работников за особые достижения в работе	Особое распоряжение	-	100% от должностного оклада	Основание для начисления – приказ по предприятию	В течение года	Руководители структурного подразделения
Доплаты за стаж работы	все	от 3 лет	5% от оклада	Основание для начисления – приказ по предприятию	Ежемесячно	Директор предприятия
<b>ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА</b>						

Оплата разговоров по собственному сотовому телефону в служебных целях	все	1 года	200 руб.	Сумма – в соответствии со штатной должностью	С 01.10 по 31.12. 2017 г.	Главный бухгалтер
Оплачиваемые централизованные обеды	По необходимости	-	50 % оплата расходов	По ходатайству начальников отделов	С 01 по 31 декабря 2017 г.	Главный бухгалтер
<b>ОТДЫХ</b>						
Путевки в санаторий или в дома отдыха	все	3 года	30 % от стоимости путевки	Заявление, Документ –	В течении года	Главный бухгалтер
Годовое медицинское обслуживание сотрудника в поликлинике	особое распоряжение	2 года	50%	В соответствии с индивидуальным трудовым договором	С 15 сентября 2017 г.	Главный бухгалтер
<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>						
Беспроцентная ссуда на получение дополнительного образования по профилю работы в ООО «ТК «Экотранс»	все	3 года	До 50 %	Документ (Положение по обучению и развитию персонала)	В течение года	Главный бухгалтер
Оплата курсов повышения квалификации	все	-	100%.	В год (Положение по обучению и развитию персонала)	С 15 августа 2017 года	Главный бухгалтер
Ссуда на потребительские нужды	все	2 года	До 100 тыс. руб.	Договор, Заявление	В течение года	Главный бухгалтер
<b>СТАЖ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»</b>						
Дополнительный оплачиваемый день к отпуску	все	за каждые полный календарный три год	3 дня	За каждые полные календарный три года работы в ООО «ТК «Экотранс»	В течении года	Руководители структурных подразделений

Предложенные нами мероприятия по выплатам мотивирующего и стимулирующего характера, то есть выплаты, которые устанавливаются всем сотрудникам с целью повышения их мотивации к высокопрофессиональному труду и поощрения за индивидуальные результаты работы каждого

сотрудника, должны положительно повлиять на многие мотивационные сферы деятельности сотрудников ООО «ТК «Экотранс». Явные изменения от предложенных нами мероприятий наблюдаются по следующим параметрам:

- ❖ хорошие условия работы;
- ❖ потребность в социальных контактах;
- ❖ потребность в ощущении востребованности;
- ❖ стремление избегать рутины.

Полученные данные после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала представлены на рисунке 3.10:

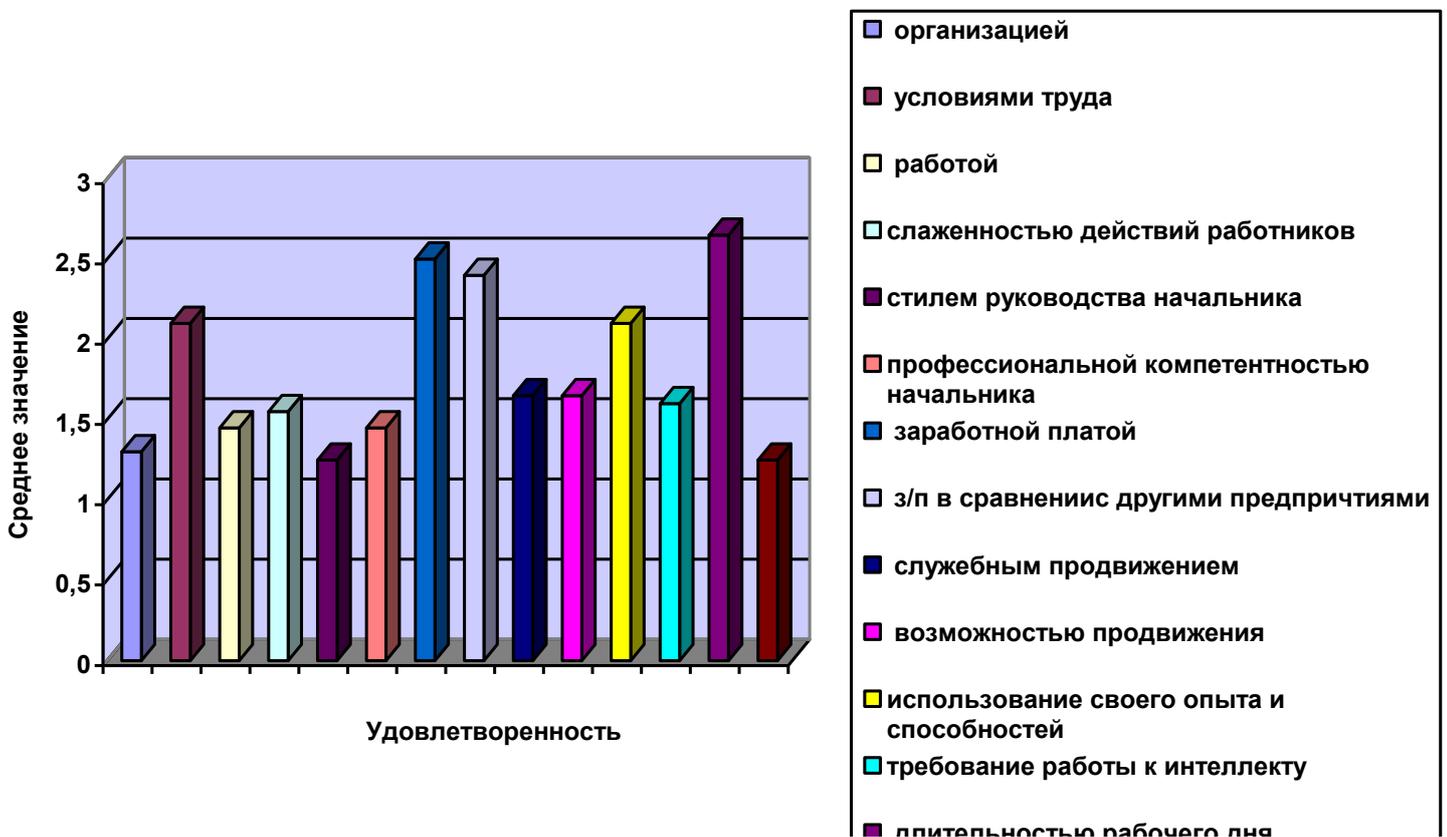


Рис. 3.10 Факторы удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Исследование приводит к выводу, что в результате проведенных мероприятий возросла удовлетворенность работой сотрудников в ООО «ТК «Экотранс», а именно физическими условиями труда, стилем руководства

директора, использованием своего опыта и способностей, возможностями продвижения.

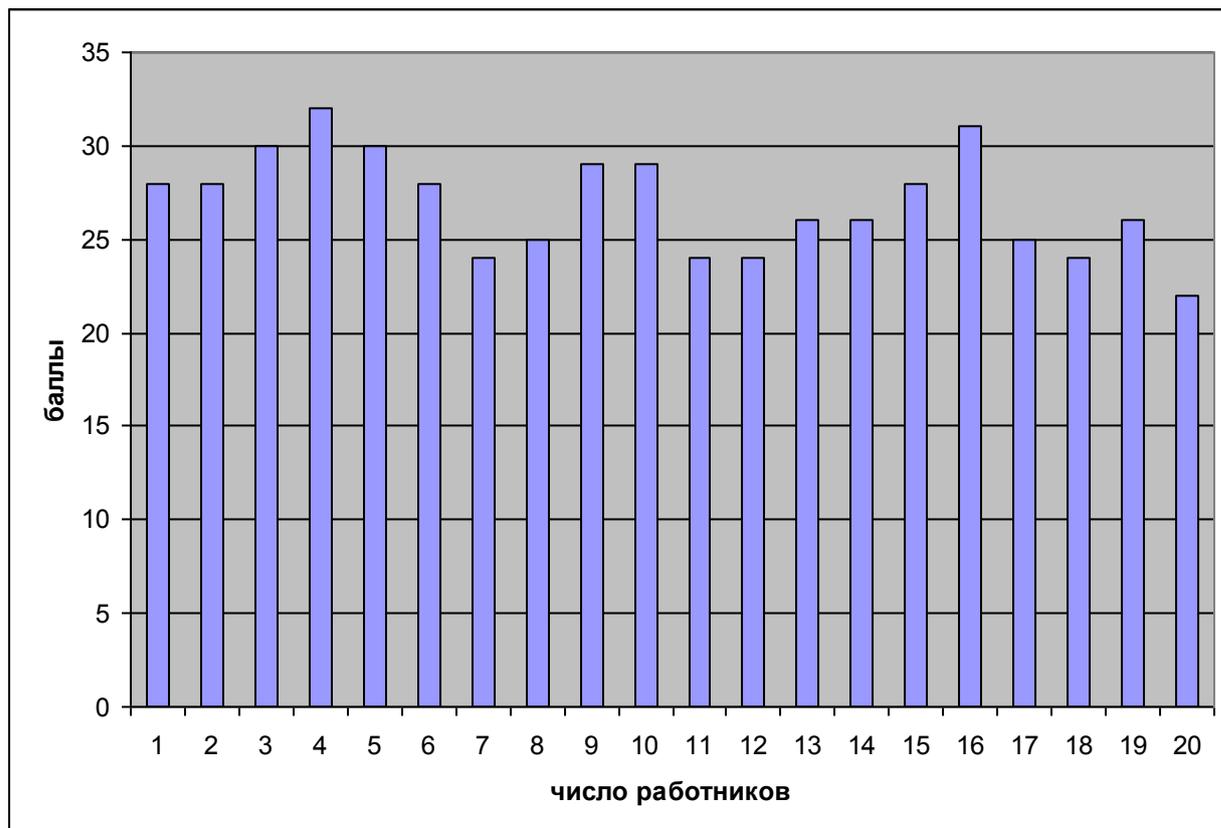


Рис. 3.11. Оценка удовлетворенности работой коллектива.

Из рисунка 3.11 следует, что в основном все опрошенные сотрудники ООО «ТК «Экотранс» удовлетворены своей работой.

В ходе исследования был рассчитан коэффициент удовлетворенности работой  $K_y$ , который характеризует отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности.  $K_y$  рассчитывается по формуле:

$$K_y = 1 - \Phi_n / N,$$

где  $\Phi_n$  – факторы неудовлетворенности;

$N$  – общее количество факторов.

$K_y$  рассчитывался с помощью вопросов анкеты. Анкета представлена в Приложении 5.

Так, респондентам предлагалось оценить 14 факторов ( $N=14$ ), которые влияют на удовлетворенность их работой.

$$K_y = 1 - (5/14) = 0,64.$$

Из расчетов видно, что коэффициент удовлетворенности работой имеет хорошее значение. Поэтому стоит отметить, что в данном случае сотрудники, удовлетворенны своей трудовой деятельностью, более мотивированы и достигают высоких результатов от реализации своих должностных обязанностей.

На основании предложенных мероприятий, в результате анкетирования, автоматически выстраивается мотивационный профиль сотрудника, на котором отражены степень значимости указанных факторов для человека. Полученные в ходе исследования данные свидетельствуют о том, что для работников значительно возрастет удовлетворенность такими критериями, как:

- ❖ потребность в ощущении востребованности,
- ❖ потребность в хороших условиях работы,
- ❖ потребность в общественном признании,
- ❖ потребность в достижении личного успеха,
- ❖ потребность в хорошем отношении с руководством предприятия.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: предложенная система мотивации и льгот для сотрудников ООО «ТК «Экотранс» повлияет на многие мотивационные сферы всех сотрудников предприятия.

Предложенные мероприятия позволят повысить в 2017-2018 гг. удовлетворенность своей работой всех сотрудников, также увеличить мотивацию к трудовой деятельности и выполнению своих обязанностей, что благоприятно отразится на экономических показателях и результатах деятельности ООО «ТК «Экотранс». Перечень примерных затрат на предлагаемые мероприятия представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Перечень затрат на мероприятия по совершенствованию системы мотивация труда персонала в ООО «ТК «Эконтранс»

Наименование мероприятий	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за календарный год, тыс. руб.
Награждение грамотой с выплатой	10,0	250,0

единовременной денежной премии		
Премирование работников за особые достижения (сумма будет распределяться на каждый квартал)	10,0	1200,0
Доплаты за стаж работы	11,37	587,0
Затраты на образование сотрудников	20	50,0
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	6,5	45,0
Улучшение медицинского обслуживания	1,25	45,5
Особые условия труда	1,2	100,6
Итого		2 333,1

Таким образом, затраты на реализацию предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «ТК «Экотранс», составят 2333,1 тыс. руб. Наибольшую долю в затратах составляют премирование сотрудников предприятия, а также доплаты за особые условия труда и доплаты за стаж работы на исследуемом предприятии.

Путем самостоятельного изучения экономических показателей деятельности от предложенных мероприятий в области совершенствования мотивации труда персонала предполагается увеличение выручки на 0,9%.

Таблица 3.18

Прогноз развития экономических показателей деятельности от предложенных мероприятий

Показатель	Факт 2017 год	Прогноз 2018 год	Абсолютное отклонение	Темп роста %
Объем оказываемых услуг, тыс.руб.	50887,12	52832,14	1944,88	103,8
Выручка от реализации, тыс. руб.	82652,0	89050,0	6398,0	107,7
Себестоимость, тыс. руб.	72644,0	76759,0	4115,0	107,0
Управленческие расходы, тыс. руб.	2701,0	3021,0	320,0	112,0
Прибыль, тыс. руб.	+1080,0	+3891,0	2811,0	3,6
Численность персонала, чел	932	932	0	100

Отработано чел/час	362089	362089	0	100
Производительность труда, %	17	20	3	117,6

Далее произведем расчет производительности труда персонала по следующей формуле:

$$P_{\text{тр}} = \frac{O}{T}; \quad (3.6)$$

где,  $P_{\text{тр}}$  - производительность труда;

$O$  - количество или объем, выпускаемой продукции или оказываемых услуг;

$T$  – трудозатраты, то есть время потраченное на выполнение определенной услуги, часов.

Как видно из таблицы 3.18, предложенные нами мероприятия в 2018 г. позволят увеличить выручку от реализации деятельности предприятия на 6398,0 тыс. руб., а, следовательно прибыль увеличиться на 2811,0 тыс. руб., то есть на 3,6%.

Экономический эффект рассчитывается как разница между предполагаемым увеличением прибыли и расходов на предлагаемые мероприятия. Таким образом, экономический эффект составит:  $\mathcal{E}_{\text{эф}} (2811,0 - 2\ 333,1) = 477,9$  руб.

Определим прирост прибыли:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \left( \frac{P_1}{A_1} - \frac{P_0}{A_0} \right) \cdot A_1;$$

(3.7)

где  $\mathcal{E}_{\text{пр}}$  - годовой прирост прибыли, руб.;

$P_1$  и  $P_0$  - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;

$A_1$  и  $A_0$  - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам.

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \left( \frac{3891,0}{52832} - \frac{1080,0}{50887} \right) * 52832 = (0,7 - 0,2) * 52832 = 2641,6 \text{ тыс.руб.}$$

Срок окупаемости данных мероприятий рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{K}{P}; \quad (3.8)$$

где T- срок окупаемости;

K- капитальные вложения;

P – годовой прирост прибыли.

$$T = \frac{2333,1}{2641,6} = 0,9$$

Данные мероприятия окупятся за 0,9 месяцев.

В данном параграфе мы определили сумму затрат на предлагаемые мероприятия, а также сделали экономический прогноз развития ООО «ТК «Экотранс» после внедрения наших мероприятий. Далее рассчитали их окупаемость и рост прибыли предприятия.

Таким образом, в рамках выполнения дипломного работы, были предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала в ООО «ТК «Экотранс» в рамках следующих направлений:

- ❖ условий труда персонала,
- ❖ режима труда и отдыха персонала,
- ❖ медицинского обслуживания персонала,
- ❖ образования персонала,
- ❖ финансовых услуг и поддержки.

Перечень предложенных мероприятий позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль предприятию в размере 2811,0 тыс. руб.

Стоит также отметить, что эти мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала гарантируют экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий с аналогичным видом деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение дипломной работы хотелось бы отметить тот факт, что все методы стимулирования труда на предприятии должны использоваться работодателями предприятий комплексно и представлять собой систему мотивации труда персонала. Существует несколько видов стимулов труда, среди которых выделяют: нематериальные и материальные, последние в свою очередь делятся на денежные и не денежные.

Многообразие методов мотивации труда персонала способствует более эффективному их использованию руководством предприятия. Комплексное использование различных видов и форм мотивации труда способствует повышению заинтересованности персонала и благоприятно влияет на его работоспособность.

Также на практике применяют семь принципов стимулирования труда наемного персонала: принципы доступности, осязаемости, постепенности, минимизации временного разрыва между результатом работы и вознаграждением, сочетания различных методов стимулирования, негативных и позитивных методов стимулирования и принцип гибкости.

Если исследуемое предприятие следует всем вышеперечисленным принципам стимулирования, то с уверенностью можно сказать, что система мотивации труда в ООО «ТК «Экотранс» является эффективной.

Постоянный мониторинг осязаемости стимулов посредством индивидуального или коллективного анкетирования сотрудников

предприятия, комплексное и систематизированное использование различных форм стимулирования, следование основным принципам стимулирования – все это способствует постоянному развитию и росту эффективности системы стимулирования труда в любой организации. Своевременная организация каждого перечисленного выше элемента управления персоналом ведет к росту эффективности систем мотивации труда персонала.

Еще одним важным направлением деятельности любого предприятия, (а в частности – отдела кадров) является постоянное совершенствование системы мотивации труда посредством комбинирования различных методов стимулирования. При мониторинге работодатель способен выявить слабые стороны своей системы мотивации, что даст ему возможность либо подготовиться к негативным последствиям несовершенства системы стимулирования, либо принять меры по улучшению эффективности данной системы путем внедрения или вывода из нее определенных методов мотивации труда персонала.

В данной дипломной работе представлены основные теоретические особенности сущности и значения мотивации труда, дана классификация видов, методов и факторов мотивации труда.

Во второй главе работы нами была дана полная организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс», его организационная структура управления, которая является линейно-функциональной. Данное предприятие на сегодняшний день динамично развивается и является перспективным на территории Белгородской области.

Также нами была исследована система управления персоналом, рассмотрен весь персонал предприятия, проанализированы все кадровые процессы, также стоит отметить, что количество персонала на предприятии ежегодно увеличивается.

Также с помощью анкеты нами были выявлены следующие проблемы в рамках системы мотивации персонала в ООО «ТК «Экотранс» такие, как:

- ❖ Выплата заработной платы, которая плохо мотивирует персонала к более продуктивному труду.
- ❖ Слабая мотивация персонала предприятия.
- ❖ Нет четкой взаимосвязи между индивидуальным вкладом сотрудника и его вознаграждением.
- ❖ Выплата премий не влияет на рост групповой производительности и результатов труда.

В третьей главе мы предложили ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала, которые окупятся за 0,9 месяцев. Перечень предложенных мероприятий позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль предприятию в размере 2811,0 тыс. руб.

Стоит также отметить, что эти мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала гарантируют экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий с аналогичным видом деятельности

Данная дипломная работа имеет практическую ценность. Она выражается в возможности применения методов анализа для выявления руководством предприятия недостатков их систем мотивации персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст с изменениями от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // Собрание законодательства РФ. - № 31. - 2014. – ст. 4398.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс РФ [Текст]: Части первая, вторая и третья: по состоянию на 22.10.2014 // Российская газета. - № 238. - 1994. - С. 11.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.
4. Федеральный закон от 17 июля 1999 года N 176-ФЗ «О почтовой связи» (с изменениями и дополнениями от 02 марта 2016 г.) // Российская газета. – от 04 марта 2016 г. - №6915 (47).
5. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова // Генезис, 2012. – 248 с.
6. Антропов, В.А. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов / В.А. Антропов, Н.В. Дмитренко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2012. – Т. 1. – №13-1. – С. 50-56.
7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для вузов. / Ю.Н. Арсеньев // ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 287 с.

8. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. / Д.А. Аширов // ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 432 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд. // Изд-во «Интерпрессервис», 2008. — 452 с.
10. Боев, Е.И. Развитие методологии управления инновациями: от процесса к личности / Е.И. Боев, В.В. Зотов, Е.Г. Каменский // Научные ведомости БГУ № 20(81), 2013, выпуск 14. Серия «Философия. Социология. Право». – с. 84-90.
11. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент [Текст] / А.В. Бусыгин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 456 с.
12. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / Под ред. проф. В.Г. Засканова и проф. Д.А. Новикова. – М.: ЛЕНАНД, 2011. – 288 с.
13. Васина, Д.В. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. / [Текст] Д.В. Васина – М.: Изд-во МАРТИТ, 2010. – 65с.
14. Витвицкий, Е. Управление персоналом и развитие человеческого капитала / Е. Витвицкий, И. Пустосветова // Человек и труд. – 2014. – №3. – С. 20-24.
15. Гапонова, О.С. Направления повышения трудовой мотивации персонала современных организаций // В кн.: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы / Науч. ред.: В.П. Кузнецов, Ф.Е. Удалов. Т. 4. – Н. Новгород: Издательство ВГИПУ, 2011. – с. 25-30.
16. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: МП «Сувенир», 2007. – 240 с.
17. Горбунов, А.П. Основы социального менеджмента: учебное пособие / А.П. Горбунов. — Пятигорск: изд. Кавказская здравница, 2013. — 788 с.
18. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин // Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 352 с.

19. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин // Изд-во «ИНФА-М», 2010. – 352 с.
20. Ежедневная деловая газета «ComNews» от 18.08.2013 г. // Режим доступа <http://www.comnews.ru/>
21. Ежедневная деловая газета «Коммерсант» от 22.05.2013 г. // Режим доступа <http://www.kommersant.ru/>
22. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. / Т.И. Захарова, Гаврилова С.В. – М.: Изд. цент ЕАОИ, 2012. – 216 с.
23. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П. Ильин. – Сп.: Питер, 2012 – 512 с.
24. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. — М.: Институт психологии РАН, 2010. — 224 с.
25. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова // Изд-во «ИНФА-М», 2012. – 236 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: 4-е изд. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 695с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебное пособие для ВУЗов. - М.:ИНФРА-М, 2013, - С.646.
28. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом". – М. : Инфра-М , 2011. - 522 с.
29. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер // Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
30. Леонтьев, Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей / Д.А. Леонтьев // Психологический журнал. – 2012. – № 2. – с. 57-62.

31. Ловчева, М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – с. 12-19.
32. Лукьяненко, А.Б. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд. / А.Б. Лукьяненко. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 360 с.
33. Лучшие HR-решения: сборник статей. – М.: Вершина, 2012. – 272 с.
34. Магура, М.И. Современные персонал-технологии. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 376 с.
35. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров // БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.
36. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира. / Д. Мерсер – М.: ИНФРА-М, 2013. – 231 с.
37. Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2010. – 701 с.
38. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
39. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П. В. Кутелев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 215 с.
40. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности "Управление персоналом". – М. : ИНФРА-М , 2011. - 393 с.
41. Носс, И.Н. Психология управления персоналом организации. Профессиологический аспект / И.Н. Носс, Н.В. Носс. – М.: «КСП+», 2012. – 240 с.
42. Оводенко, Д.В. Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами корпоративных образований / Д.В. Оводенко // Вестник Саратовского государственного экономического университета. – 2011. – № 12(86). – с. 65-78.

43. Петренко, Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. – 2014. – № 9. – С. 22-23.
44. Петрова, Ю.А. Человеческие проблемы индустриальной цивилизации / Ю.А. Петрова. – СПб.: Питер, 2013. – 318 с.
45. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Труд и социальные отношения. – 2014. – № 3. – С. 53-59.
46. Савченко, В.А. Управление развитием персонала: учебное пособие. / В.А. Савченко // Изд-во «ИНФРА-М», 2011. – 180 с.
47. Смирнов, Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 264 с.
48. Стерлигова, М.К. Особенности управления и мотивации персонала при удаленной работе / М.К. Стерлигова // Социология. – 2011. – №1. – с. 188-190.
49. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 764 с.
50. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. // Изд-во Инфра-М, 2010. – 630 с.
51. Управление персоналом: Учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова // Изд-во РАГС, 2011. – 488 с.
52. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2012. – 352 с.
53. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2012. – 374 с.
54. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала // Человек и труд. – 2014. – №1. – С. 15-19.

55. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты «трудового потенциала» кадров организации // Российское предпринимательство. – 2011. – №5. – С. 22-27.
56. Шамарова, Г. Проблемы управления человеческим потенциалом / Г. Шамарова // Управление персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез». – 2014. – № 8. – С. 75-77
57. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 224 с.
58. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / П.Э. Шлендер // Изд-во Магистр, 2010. — 686 с.
59. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 3-е изд. // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 596 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**