

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Кузьменко Валерии Вячеславовны

Научный руководитель
Ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ..	6
1.1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в системе управления персоналом.....	6
1.2. Российский и зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала.....	12
1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	13
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ОБОРУДОВАНИЕ ЛЮКС».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Оборудование Люкс».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Оборудование Люкс».....	31
2.3. Оценка системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС».....	39
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ОБОРУДОВАНИЕ ЛЮКС».....	52
3.1. Разработка мероприятий по стимулированию и мотивации труда в ООО «Оборудование Люкс».....	52
3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда трудовой деятельности в ООО «Оборудование Люкс».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий работников значение мотивации и стимулирования еще более возросло. Для многих людей труд перестал быть смыслом жизни и превратился в средство выживания. Требуются дополнительные средства мотивации и стимулирования труда работников. Необходимо побуждать человека (работника) к высокопроизводительному и эффективному труду, создавать необходимые для работника условия труда, вознаграждать человека за стремления повышать квалификацию, с целью формирования сильной трудовой мотивации.

В настоящее время для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля сложно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Разработка новых форм и методов мотивации и стимулирования позволит сформировать таких работников.

Функционирующая сегодня в организациях система мотивации сотрудников считает, что результат деятельности организации зависит не столько от наличия ресурсов, а во многом от форм и способов их использования. Потому на основании соотношения внешних воздействий на компанию и внутренних психологических особенностей работающих людей каждая организация должна разработать свою эффективную систему для стимулирования трудового процесса, учитывающую индивидуальные

особенности функционирования этого предприятия при конкретной сегментации рынка.

Степень разработанности проблемы. Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

Объектом выпускной квалификационной работы является трудовая деятельность персонала ООО «Оборудование Люкс».

Предметом выпускной квалификационной работы является социально-экономические и управленческие отношения определяющие систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и практических приемов формирования мотивационного комплекса в организации, а также разработать мероприятия по ее совершенствованию.

В соответствии с целью можно сформулировать следующие *задачи*:

– изучить российский и зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Оборудование Люкс»;
- проанализировать систему управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Оборудование Люкс»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование Люкс».

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды ученых и специалистов по управлению и мотивации персонала, таких как: О. И. Дорогина, А. П. Егоршин, А. А. Когдин, А. Н. Молочников, Н. С. Пряжников, В. В. Рассадин, Е. С. Шишикина, С. А. Шапиро, и др.

При разработке и анализе результатов использовались следующие методы исследования: теоретические методы (изучение и обобщение), эмпирические методы (наблюдение, сравнение, эксперимент), экономико-статистические методы (анализ документов и материалов; системный и структурный анализ).

Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составили: бухгалтерская отчетность, кадровая документация исследуемого предприятия, а также проведенное автором исследование особенностей мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование Люкс».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты позволили внести определенный вклад в решение теоретических и практических проблем совершенствования мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала в ООО «Оборудование Люкс».

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, приложений. Работа изложена на 86 страницах печатного текста, содержит 24 таблицы, 10 рисунков, 4 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в системе управления персоналом

Одной из основных задач менеджера по персоналу на предприятии является правильный выбор методов эффективного управления предприятием. В связи с этим необходимо понимать, что методы управления проявляют разное воздействие как на производство и на работника предприятия. Совершенствование производства определено объективными экономическими законами и прогнозами.

Основные проблемы возникают в процессе организации и управлении людьми, что в свою очередь осуществляет и регулирует процесс производства. Кадры – это основа любого бизнеса, и от того, поэтому насколько они мотивированы и вовлечены в свою работу, зависит экономический результат работы любого предприятия.

Мотивация – это одно из важных понятий в теории управления персоналом, так как оно побуждает работников предприятия к трудовой деятельности и возмещает их личные потребности, что позволяет предприятию добиваться поставленных целей.

Также под мотивацией можно понимать совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее деятельностью [1]. В понятии трудовой деятельности важно отметить то, что оно характеризуется действиями работника с целью удовлетворения как своих материальных потребностей в материальных, так и других ценностях. Трудовая деятельность тесно взаимосвязана с достижением целей предприятия.

Работник предприятия – это сотрудник, который является важной составляющей структуры предприятия.

Стимул — побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо [4].

Стимулирование труда — совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей.

Если сформулировать иначе, то мотив — это своеобразный толчок, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, соответствующей внутреннему состоянию человека, тогда как стимул — желаемый объект. То есть мотивация — внутренний процесс, стимулирование — внешний.

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников [3], то есть то, как руководитель достигает необходимой эффективности управления этими процессами, учитывая целевой фактор.

В настоящее время получили распространение два вида концепций мотивации — содержательные и процессуальные. Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории непосредственно описывают процесс мотивации. Прежде чем говорить об управлении мотивацией и стимулировании персонала, необходимо обозначить их цели. Поэтому следует учитывать действующие стороны — работодателя и работников.

Целью управления мотивацией и стимулированием для работодателя является достижение экономического эффекта, результатов организацией, а для работника — получение различных социальных и экономических благ.

Экономическая эффективность организации определяется количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных благ, а значит, определенного уровня социальной эффективности.

Добиться социальной эффективности можно тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников [5].

Поэтому управление мотивацией и стимулированием работников есть составная часть эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал. При управлении мотивацией и стимулированием персонала организации нужно учитывать период сотрудничества организации с работником.

Исходя из целей организации, руководства, работников необходимо выстраивать отношения, которые будут удовлетворять потребности сторон, для чего применяются стимулы для работников, а они при этом руководствуются личными мотивами, которые подталкивают их к трудовой деятельности, соответствующей их ожиданиям.

В традиционном смысле мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). В свою очередь любые мотивирующие воздействия на персонал реализовываются через систему стимулов.

В своей деятельности руководство организации в качестве стимулирующих средств применяет монетарные побудительные системы, включающие оплату труда, участие персонала в прибылях и капитале, и немонетарные — совестный труд, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.

Некоторые исследователи сходятся во мнении, что конкурентоспособность предприятия базируется на конкурентоспособности каждого отдельно взятого работника в коллективе [4]. Внутренняя среда каждой компании создает специфические особенности, которые влияют на

стимулирование персонала. Самопостроение модели стимулирования очень многогранно и основывается на множестве факторов, влияющих на заинтересованность персонала в достижении целей и задач компании (рис.1).

Конкурентоспособность персонала является комплексной характеристикой, которая отображает различные стороны, свойства и качества работника, определяя его преимущества на рынке труда в сравнении с конкурентами.

Озерникова Т.Г. выделяет три типа стимулов, основываясь на различиях в способе воздействия на мотивационную структуру личности:

- принуждение;
- побуждение;
- вознаграждение [6].

На стимулирование персонала также влияют определенные факторы, которые отражены на рисунке 1.1.

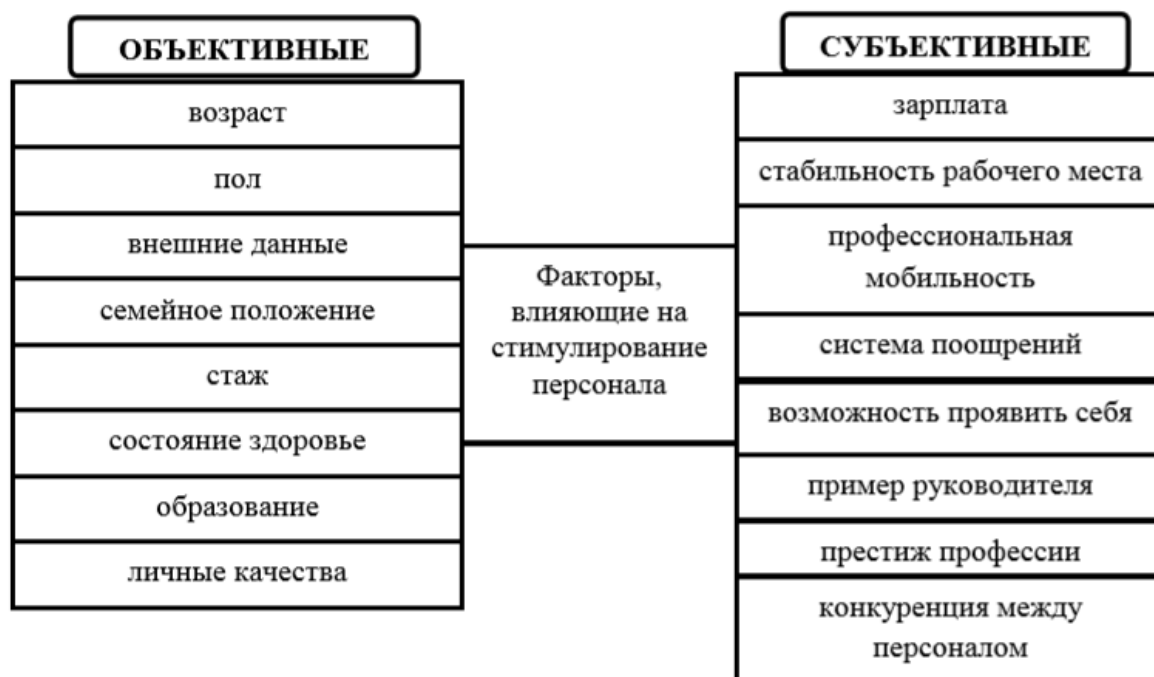


Рис. 1.1. Факторы, влияющие на стимулирование персонала

Рассмотрим, как взаимосвязаны разные типы стимулов и конкурентоспособность персонала. Данная связь проявляется во множестве аспектов, и является достаточно взаимообусловленной.

Стимулирование, основанное на принуждении, осуществляется через ряд элементов, таких как:

- экономическое принуждение (установление экономических норм и нормативов);
- административное принуждение (штрафы, регламент рабочего времени);
- технологическое принуждение (оснащенность рабочего места);
- социально-нормативное принуждение (например, идеологическое принуждение, наиболее полно проявлявшее себя в советский период).

Необходимо отметить, что указанный тип стимулирования может быть применен к работникам, обладающим низкой конкурентоспособностью. К этой группе можно отнести: низкоквалифицированный персонал, со специализацией, слабо востребованной на рынке труда, с маленьким стажем работы и др.

Рассматриваемый тип стимулирования работников также оказывает негативное влияние на их уровень конкурентоспособности, так как имеет перечень таких следствий как: низкий уровень жизни сотрудников, отсутствие условий для повышения квалификации и получения образования.

Стимулирование работников осуществляется с использованием ряда методов. Одним из ключевых факторов стимулирования персонала остается доход; к нематериальным относят инициативность, гибкий график, уважение, работу в команде.

Следовательно, стимулирование персонала — это меры, обеспечивающие ему приемлемые условия труда и удовлетворение личных интересов. Нельзя исключать, что эти меры применяются для достижения целей организации. Отметим, что методы стимулирования непосредственно влияют на мотивацию сотрудников.

Рассмотрим методы стимулирования, которые влияют на мотивацию сотрудников:

1. Невозможность учесть все детали стимулирования. Грамотному руководителю необходимо предусматривать все до мелочей. Руководитель не оставит без внимания неожиданно возникший вопрос под предлогом занятости. Руководитель должен стремиться к успеху, а также должен вникать во все детали, связанные с его работой.

2. Неготовность к взаимозаменяемости. Понастоящему способный руководитель всегда готов, если этого требуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других.

3. Ожидание вознаграждения просто за знание вместо использования своих знаний для дела. Во всем мире людям платят не за знание, а за умение что-то сделать или убедить других сделать это.

4. Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он будет незащищен перед непредвиденными обстоятельствами и не способен формировать четкие планы, от чего его эффективность резко падает.

5. Авторитарность в управлении. Квалифицированный руководитель должен сам быть достаточно бесстрашен, но не напускать страх на подчиненных. Руководитель, пытающийся давить подчиненных своим авторитетом, может быстро перейти от авторитарности к насилию [1].

Таким образом, мотивация и стимулирование играют неоценимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления. Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

1.2. Российский и зарубежный опыт в стимулировании и мотивации персонала

Исследование российских и зарубежных специалистов, подтвердило то, что две трети прироста производительности труда обеспечивается за счет технического прогресса. Внедрение научно-технического прогресса способствует развитию производства. По мере повышения эффективности производства и производительности труда происходит сокращение численности работников.

Следовательно, мотивация труда – это фактор повышения производительности труда, не требующий больших затрат, но существенно влияющий на ее рост [6, с. 10].

В России и за рубежом подходы к мотивации труда значительно отличаются, несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, которые были созданы в основном зарубежными учеными. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда достигнуты в Японии и США.

Поэтому проведем сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах. Охарактеризуем японскую концепцию мотивации. В японской экономике за сравнительно небольшой период времени произошли значительные перемены, которые в середине 60-х гг. 20 века получили название – «японское экономическое чудо». Своих успехов в экономических преобразованиях Япония достигла благодаря трем принципам: пожизненному найму персонала, использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введению внутрифирменных профсоюзов.

Таким образом, России, которая находится на стыке Запада и Востока и вобрала в себя ценности и восточного и западного мира, необходимо выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не копируя, а разрабатывая ее на основе собственного опыта теории и

практики управления. Этот выбор должен определить путь развития страны на долгие годы вперед.

1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Создание системы мотивации труда как совокупности мотивов поведения в экономической деятельности людей объективно обуславливает необходимость учета специфики труда и относится к числу сложных проблем [5].

Основными рычагами мотивации выступают стимулы и мотивы. Если под стимулом понимают вознаграждение определенной формы, то мотив представляет собой внутреннюю побудительную силу.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение целей с максимальным эффектом. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение.

Однако исследователи обнаружили значительное влияние на производительность труда еще и социально-психологических факторов, в частности, условий работы, которые подразумевают достаточную комфортность пребывания работников в среде организации, высокий уровень организационной культуры, потребность в признании и уважении в коллективе и т. п.

Механизм формирования мотивации труда определяется тремя группами составляющих.

Первая группа – это личностные свойства работника, определяющие характер и силу его трудового поведения (активный – пассивный, творец – исполнитель, ведущий – ведомый, коллективист – индивидуалист и т. п.).

Вторую группу образуют ценностные ориентации в сфере трудовой деятельности, которые предъявляются к труду работником. Они побуждают трудовую активность человека через реализацию в труде его личностных качеств и проявляются, в той или иной мере, в форме трудовой самореализации. Состоят из двух групп ориентации: материальных и социальных.

Третья группа является производной от второй, обусловленной конкретной ситуацией в семье, на производстве, в обществе. Работник воспринимает ее как допустимую, приемлемую, но при этом чаще – как временную, которая может или улучшиться, или ухудшиться [3].

Исходя из социально-психологической и организационно-экономической природы мотивации труда выделяют следующие виды мотивов, соответственно, и стимулов труда: материальные, психологические и социальные.

К основным формам мотивации работников предприятия можно отнести: заработную плату с доплатами и премиями, доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия; систему внутрихозяйственных льгот (льготное питание, продажа продукции по себестоимости, предоставление беспроцентных ссуд и др.); прочие (нематериальные) льготы и привилегии – предоставление права на скользящий, гибкий график работы, отгулов, дополнительных отпусков и т.д.; мероприятия по улучшению условий труда, стимулированию квалификационного роста работников и др.; создание благоприятной психологической атмосферы, развитие доверия и взаимопонимания, моральное поощрение работников; – продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата повышения квалификации и т.д.

Принципы стимулирования:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников.

2. Ощутимость. Существует порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Резко завышенное однажды вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула.

4. Дифференцированность. Означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

5. Гибкость и оперативность. Проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

6. Комплексность. Подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов. Их значение зависит от подходов к управлению кадрами, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов.

7. Максимальная прозрачность внутрихозяйственной системы оплаты и материального стимулирования заключается в открытости для работников действующей политики вознаграждения [3].

Рыночная модель мотивации труда работников предприятий включает следующие основные блоки: прямое материальное вознаграждение, косвенное материальное вознаграждение (система бенефитов), неденежное стимулирование, программы вознаграждений (комбинация материальных и нематериальных стимулов) и система материального и нематериального наказания (рис. 1.2) [5].

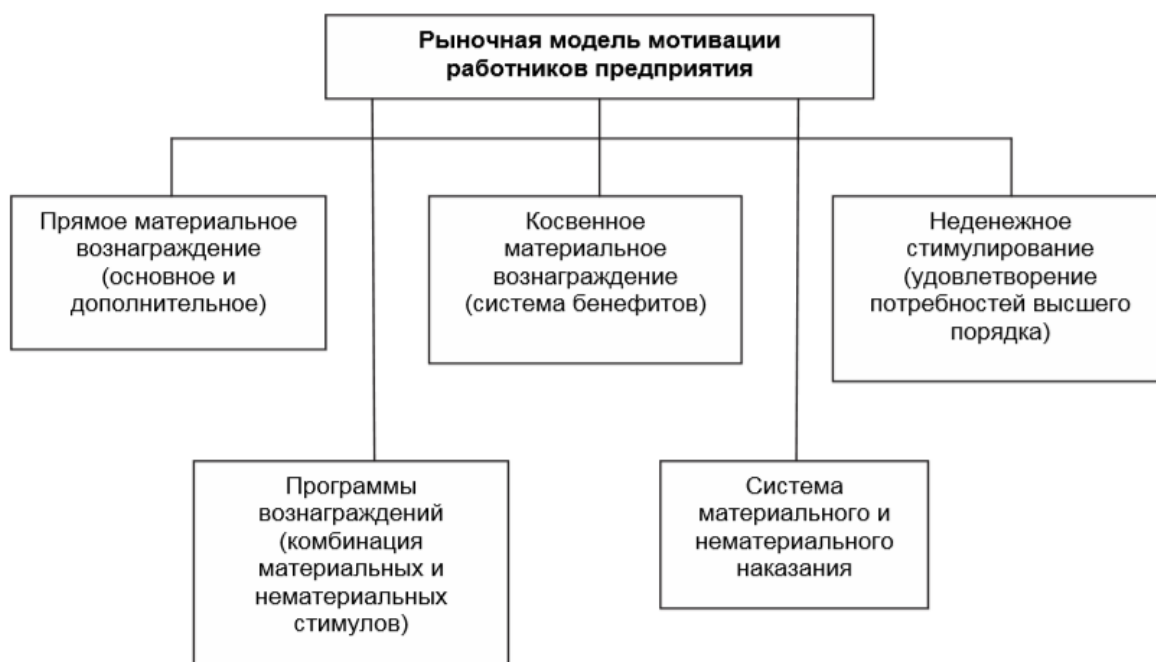


Рис. 1.2. Основные составляющие рыночной модели мотивации работников предприятия

Деятельность предприятия на принципах полного хозяйственного (коммерческого) расчета предполагает использование системы материального стимулирования каждого работника.

Таким образом, материальное стимулирование является основой мотивации труда работников.

В условиях рынка понятие «стимулирование работников» вытекает из необходимости роста прибыли предприятия как конечного финансового результата его деятельности.

На основе полученной прибыли формируются материальные фонды стимулирования работников. В то же время понятие «стимулирование» не ограничивается только материальным фактором. Следовательно, стимулирование работников – меры, направленные на повышение прибыли предприятия за счет повышения эффективности и качества труда работника.

В основе материального стимулирования труда работников лежат их трудовые доходы. Выделяют следующие виды трудовых доходов:

– доход от трудовой деятельности по основной работе (заработная плата, доплаты, надбавки, премии, компенсации);

- доходы, полученные за выполнение работ по совместительству;
- доходы по договорам гражданско-правового характера (договоры купли-продажи, займа, имущественного найма, перевозки и поставки);
- стоимость услуг и благ, предоставляемых организациями (транспортные услуги, механизированные работы, питание, плата за обучение детей в учебных заведениях);
- доходы от собственности (дивиденды по акциям, имущественным паям, проценты по финансовым вложениям) [1] .

Система материального стимулирования представляет собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых государство или предпринимательская структура воздействуют на интересы участников производства в нужном для них направлении. Чем выше материальная заинтересованность, тем лучше удовлетворяется интерес.

Следовательно, материальная заинтересованность есть отношение между участниками производства по поводу размеров или степени удовлетворения объективных потребностей и интересов.

Система материального стимулирования имеет две составляющих: основное и дополнительное вознаграждение.

К материальным вознаграждениям относят премии, пособия, оплату очередных отпусков, больничных листов, систему бенефитов (оплата мобильного телефона, предоставление автомобиля и т.п.). При этом спектр льгот, предоставляемых в рамках материального вознаграждения, довольно широк – особый режим работы и отдыха, страхование жизни, премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата транспорта, медицинской помощи, лекарств, отдыха и экскурсий, питания во время работы, повышения квалификации, получение юридических консультаций и пр. [6]

Система льгот направлена на создание приемлемых условий труда и быта работников. Целесообразно широкое внедрение в практику российских

предприятий системы косвенной материальной мотивации или компенсационного пакета (соцпакет).

Компенсационный пакет (соцпакет) – это бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета [4].

Система бенефитов представляет собой некоторое количество опций и функционирует по принципу «меню кафетерия». В основе данного принципа лежит гибкий, адаптированный к потребностям каждого сотрудника механизм. На практике эта система строится следующим образом: по результатам прохождения испытательного срока работник получает определенное количество бенефитов (возможностей) и в зависимости от индивидуальных требований и желаний выбирает то, что интересно и нужно именно ему. Работнику это обеспечивает возможность получения более предпочтительных для него льгот. В отечественной практике система косвенного материального стимулирования включает дополнительные неденежные компенсации работникам, которые можно разделить на два блока:

1. Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

- оплата больничных листов;
- оплата ежегодных отпусков;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательное пенсионное страхование.

2. Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):

- добровольное медицинское страхование (работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги);

- медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников;
- пенсионные накопительные механизмы;
- оплата времени болезни;
- страхование жизни работников и/или членов их семей;
- оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней;
- оплата дополнительных дней отпуска работникам;
- оплата обучения, дополнительного образования работников;
- для акционерных обществ – возможность приобретения акций акционерами предприятия;
- компенсация услуг сотовой связи;
- доставка работников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда;
- оплата расходов на оздоровление работников;
- оплата обедов;
- оплата детских садов для детей работников предприятия;
- оплата посещения оздоровительных учреждений; – выдача ссуд и кредитов на покупку жилья, автомобиля и т. д. [2]

Комплексная система вознаграждения дополняется неэкономическими программами. Высокие показатели выполнения работы могут поощряться дополнительными выходными днями, отгулами за неоплаченное рабочее время.

Принцип материальной заинтересованности находит свое выражение в оплате за труд, в материальном поощрении за лучшие результаты работы (текущие премии и вознаграждение по итогам года).

Поэтому система материального стимулирования состоит из двух частей:

1. Гарантированной контрактом части заработка (выплачиваемой в течение года в качестве минимальной гарантированной ставки – аванса).

2. Оплаты по конечным результатам производства в зависимости от количества, качества продукции и уровня издержек на ее производство.

Система материального стимулирования должна обеспечивать, с одной стороны, высокий заработок при достижении высоких показателей работы, улучшении качества продукции и снижении издержек производства и, с другой стороны, материальную ответственность за упущения.

Средством неденежной мотивации (нематериального вознаграждения) служит все то, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения (табл. 1.2) [2] .

Таблица 1.2

Факторы и формы неденежного стимулирования работников предприятия

Группировка факторов по направлению воздействия	Форма поощрения
1	2
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Размещение фотографий на доске почета, публикации в местной прессе и др. Присвоение статусных званий, вручение грамот, объявление благодарностей, вручение ценных подарков, благодарственных писем, организация выездов за город .
Направленные на обеспечение социальной защищенности работников	Культурно-массовые мероприятия, содержание турбаз, баз отдыха, оздоровительных и спортивных комплексов, детских дошкольных учреждений, страхование, дополнительное пенсионное обеспечение и др.
Направленные на рост эффективности	Участие в управлении. Комплекс поздравительных мероприятий: юбилейные даты, дни рождения, знаменательные события и т. д.
Направленные на развитие работников	Внутрихозяйственные ротации и обучение, обучение за пределами предприятия (получение второй специальности, курсы повышения квалификации, выставки, семинары и т .д .)

Система стимулирования включает различные формы наказания (табл. 1.3) [2].

Таблица 1.3

Формы материального и нематериального наказания работников
предприятия

Формы наказания	Реализация наказаний
Материальное наказание	<ul style="list-style-type: none"> - лишение полностью или частично премиальных и иных дополнительных выплат к зарплате; - взыскание с работника ущерба, причиненного работодателю; - отказ в предоставлении всех или части материальных льгот; - снижение или лишение выходного пособия при увольнение работника по инициативе администрации за грубое нарушение трудового распорядка
Нематериальное наказание	<ul style="list-style-type: none"> - перевод на низшую должность; - временное лишение одного или нескольких преимуществ и льгот, предоставляемых предприятием работнику по перечню нематериальных стимулов к труду; <li style="padding-left: 20px;">- психологическая изоляция; - снижение социального статуса в коллективе (лишение почетных званий, отстранение от выполнения руководящих функций); - дисциплинарное взыскание – объявление устного замечания, выговора или строгого выговора в приказе, увольнение работника по инициативе работодателя

Использование методов, форм и средств материального стимулирования для привлечения к труду и повышения заинтересованности в его результатах будет эффективным, если оно правильно организовано . Только при качественной разработке системы материального стимулирования может быть достигнуто компромиссное сочетание интересов личных, коллективных и общественных, и тем самым смягчено антагонистическое противоречие между ними.

В системе материального стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата.

Стимулирующая функция заработной платы во многом зависит от применяемых форм и систем оплаты труда . При этом следует отметить, что заработная плата не является однородным (по влиянию на развитие производства) доходом.

Ее различные части выполняют неодинаковую роль по отношению к производству. Наибольший стимулирующий эффект имеет премиальная

часть заработной платы, дополнительная оплата по годовым результатам хозяйственной деятельности.

Любая система мотивации труда, в том числе как составная ее часть – материальное стимулирование работников, должна основываться на ряде доказанных многолетней практикой положений.

К ним относят, в первую очередь, следующие: недопущение уравнительного получения заработка работниками разных профессий и уровней квалификации, самоотдачи, отношения к своим обязанностям; установление оптимального диапазона разрядной сетки и возрастающих коэффициентов для работников разных профессий; оптимальное соотношение размера основной оплаты труда, дополнительных выплат и премий за конечные результаты деятельности; тесная увязка размера материального поощрения с конкретными конечными результатами производственно-финансовой деятельности каждого подразделения и предприятия в целом.

Далее рассмотрим показатели, отражающие эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Показатели, отражающие эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Показатели	Формула
1	2
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = \frac{Q}{Чс.сп}$
Коэффициент опережения ($K_{оп.}$)	$K_{оп.} = \frac{Tп.т.}{Tз.п.}$
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \frac{Фз.п.}{В}$
Коэффициент использования рабочего времени (Кисп)	$K_{исп} = \frac{T_{из} + T_{оп} + T_{об} + T_{омл}}{T_{см}}$
Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам (Кпот)	$K_{пот} = \frac{T_{пот}}{T_{см}}$

Рассматривая таблицу 1.4 можно выделить следующие показатели отражающие эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: производительность труда; коэффициент опережения; зарплатоемкость; коэффициент использования рабочего времени; коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам.

Таким образом, рыночная модель мотивации труда работников предприятий включает следующие основные блоки: прямое материальное вознаграждение, косвенное материальное вознаграждение (система бенефитов), неденежное стимулирование, программы вознаграждений (комбинация материальных и нематериальных стимулов) и система материального и нематериального наказания. Материальное стимулирование является основой мотивации труда работников.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ОБОРУДОВАНИЕ ЛЮКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Оборудование Люкс»

Общество с ограниченной ответственностью «Оборудование ЛЮКС» образовано в 2010 году.

ООО «Оборудование ЛЮКС» имеет организационно-правовую форму общество с ограниченной ответственностью.

Основной целью деятельности организации является получение прибыли.

Предметом деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» является продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж.

За семь лет работы ООО «Оборудование ЛЮКС» удалось достичь высоких результатов и значительно расширить рынки сбыта продукции предприятий сельхозмашиностроения.

За годы работы был охвачен рынок Белгородской области, успешно сотрудничает с сельскохозяйственными предприятиями всей области, продано более десяти сотен единиц техники, которая успешно справляется с работой любого уровня сложности в различной местности.

За семь лет были созданы склады запасных частей и Сервисный центр, где работают квалифицированные специалисты, готовые прибыть на место эксплуатации техники в течение одного дня по области, что позволяет клиентам быть уверенными в бесперебойной работе приобретённых машин.

ООО «Оборудование ЛЮКС» является дилером таких предприятий как ОАО «АгромашТамбов», ОАО «Белагромаш-Сервис», ООО «Пегас-Агро», ТК «Казаньсельмаш», ЗАО «Техника-Сервис», ОАО «Завод «Радиян»

и многих других предприятий занимающихся производством сельскохозяйственного оборудования.

Сотрудничество с этими ведущими предприятиями сельхозмашиностроения позволяет обеспечить поставку любой техники, в которой нуждается потребитель.

Ассортимент сельскохозяйственного оборудования, который предоставляет ООО «Оборудование ЛЮКС» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Ассортимент сельскохозяйственного оборудования ООО «Оборудование ЛЮКС»

№ п/п	Название оборудования	Цена, руб.
1	Косилка дисковая навесная КДН-210	175 000
2	Косилки барабанные SaMASZ Z 064 / 010 с задней навеской	158 000
3	Обмотчик рулонов навесной Sigma OZ 5000 / 7500 Tekla (Z-274/1)	211 000
4	Мини пресс-подборщик рулонный MRB-0850	240 000
5	Пресс-подборщик рулонный ПРФ-180	450 000
6	Косилка-измельчитель роторная КИР-1,5М	285 000
7	Трактор ХТЗ-150К-09.172.01	4 250 000
8	Трактор ХТЗ-17221	4 880 000
9	Герметичный тракторный полуприцеп ППТС-10	690 000
10	Герметичный тракторный самосвальный полуприцеп ПСЖ-9	580 000
11	Навесной фронтальный погрузчик Metal-Fach T219 / T229	139 000
12	Бороны дисковые БДМ двухрядные	148 500
13	Бороны дисковые БДМ трёхрядные	460 000
14	Загонные навесные плуги Agro-Masz PZ	113 000
15	Культиватор для предпосевной обработки почвы КПС-4У / 5У	225 000

ООО «Оборудование ЛЮКС» осуществляет предпродажную подготовку, запуск машин в работу, гарантийный и послегарантийный сервис и обучение механизаторов. Работники ООО «Оборудование ЛЮКС» обследуют технику после уборки урожая, готовят к следующему сезону, дают рекомендации по её эффективному использованию.

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему, данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру (рис. 2.1).

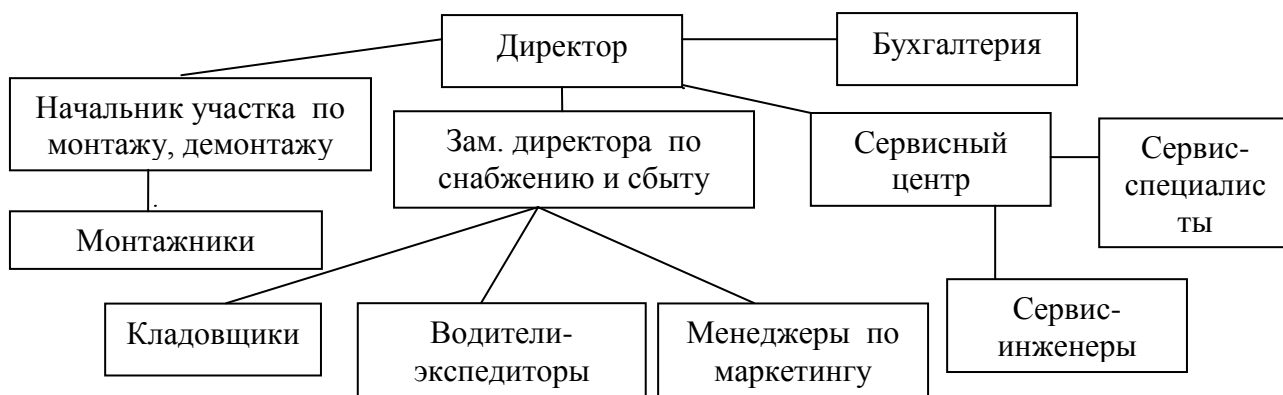


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Оборудование ЛЮКС»

При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные – линейные и дополняющие – функциональные, которые носят рекомендательный характер. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления.

Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов. Каждый из сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» выполняет свои должностные обязанности.

Рассмотрим должностные обязанности основных отделов организационной структуры управления ООО «Оборудование ЛЮКС».

В обязанности генерального директора ООО «Оборудование ЛЮКС» входят: руководство финансовой и хозяйственной деятельностью Общества; организация работы с целью осуществления эффективного взаимодействия подразделений Общества; обеспечение выполнения всех обязательств

Общества перед кредиторами; организация ведения бухгалтерского учета, обеспечение составления всех форм отчетности; утверждение штатного расписания Общества, должностных инструкций для сотрудников Общества; обеспечение сохранности имущества Общества и др.

В подчинении у генерального директора находятся: начальник участка по монтажу, демонтажу; зам. директора по снабжению и сбыту; бухгалтерия, сервисный центр.

В обязанности начальника участка по монтажу и демонтажу оборудования входит: обеспечение монтажа, демонтажа, ремонта и наладки оборудования; выполнение установленных технико-экономических показателей; нахождение и использование резервов производства; экономное расходование материалов, энергии; надлежащее содержание и использование оборудования в соответствии с инструкциями и правилами технической эксплуатации; безопасное проведение работ, соблюдение требований и норм охраны труда, промышленной санитарии и противопожарной защиты; изучение работниками участка плана ликвидации аварий, правил эксплуатации оборудования; применение рациональных форм оплаты труда; безопасные и здоровые условия труда и соблюдение производственной и трудовой дисциплины на участке.

Заместитель директора по снабжению и сбыту выполняет следующие обязанности: контролирует работу кладовщиков, водителей-экспедиторов, менеджеров по продажам.

Бухгалтерия занимается такими вопросами как: расчеты, начисления оплаты труда по установленным законодательными тарифами; расчёты, начисления, а также перечисление налогов по отчётным периодам; участвуют в расчетах с клиентами, поставщиками; проводят множество финансовых операций по закупке, а также реализации продукции предприятия: составляют приходные документы, сверяют расчеты себестоимости продукции; проводят работу с финансовой документацией, которая включает акты, накладные, договора, а также занимаются кадровыми делами.

Сервисный центр ООО «Оборудование ЛЮКС» проводит обучение механизаторов, а также предоставляет такие сервисные услуги как: после продажная подготовка, периодическое техническое обслуживание, диагностика неисправностей и др.

Для анализа основных показателей финансово-экономической деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» используем таблицу 2.2 (прил. 1-3).

Таблица 2.2

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2015-2017гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2015 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2015 г.
1.Выручка, тыс. руб.	85397	91158	91801	5761	643	106,7	100,7
2.Себестоимость продукции, тыс. руб.	65730	68892	70380	3162	1488	104,8	102,2
3.Прибыль от продаж, тыс. руб.	19667	22266	21421	2599	-845	113,2	96,2
4.Чистая прибыль тыс. руб.	1050	1580	2265	530	685	150,4	143,3
5. Среднегод. стоимость основных средств, тыс. руб.	1821	2681	2560	860	-121	147,2	95,4
6. Среднегод. стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2518,5	4641	9063,5	2122,5	4422,5	184,2	195,2
7.Фондоотдача, возрасте руб.	46,8	34,0	35,8	-12,8	1,8	72,6	105,2
8.Фондоемкость, руб.	0,02	0,03	0,03	0,01	0	150	100
9.Рентабельность продаж, %	11,3	24,4	23,3	13,1	- 9,5	-	-

По данным таблицы 2.1 можно сказать следующее: выручка ООО «Оборудование ЛЮКС» в течение исследуемого периода с 2016г. по

сравнению с 2015г. увеличилась на 5761 тыс. руб., а в 2017г. по сравнению с 2016г. выросла на 643 тыс. руб.

Себестоимость продукции на протяжении всего исследуемого периода также возрастала и в 2016г. она увеличилась на 3162 тыс. руб., а в 2017г. – на 1488 тыс. руб.

Прибыль от продаж в течение всего периода исследования то увеличивалась, то сокращалась, так в 2016г. произошло увеличение на 2599 тыс. руб., а вот в 2017г. наоборот произошло снижение на 845 тыс. руб. При этом чистая прибыль в 2016г. увеличилась на 530тыс. руб. по сравнению с 2015г. и в 2017г. – на 685тыс. руб. по сравнению с 2016г.

Рентабельность продаж как видно из таблицы за исследуемый период времени увеличивается в 2016г. на 13,1%, а в 2017г. сократилось на 9,5%. В связи со снижением показателя прибыли от продаж в 2017г. и показатель рентабельности продаж ООО «Оборудование ЛЮКС» также снижается.

Параллельно с основными показателями финансово-хозяйственной деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» нами были проанализированы такие экономические ресурсы как: основные и оборотные средства организации; фондоотдача и фондоемкость.

Среднегодовая стоимость основных средств ООО «Оборудование ЛЮКС» за исследуемый период колеблется с 1821 тыс. руб. до 2560 тыс. руб. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошло увеличение среднегодовой стоимости основных средств на 860 тыс. руб., а вот в 2017 г. их стоимость снизилась на 121 тыс. руб.

Для того, чтобы рассмотреть и проанализировать эффективность использования основных средств, нами были рассчитаны такие показатели как: фондоотдача, фондоемкость. Так фондоотдача в 2016 г. составила 34,0 руб., в 2017 году данный показатель уменьшается и составляет 23,3 руб.

Далее рассмотрим показатель фондоемкости ООО «Оборудование ЛЮКС» за отчетный период данный показатель имеет тенденцию к увеличению в 2016г. и стабильному показателю в 2017г. Так, в 2016 г.

фондоемкость составила 0,03 руб., и в 2017 г. данный показатель не изменился. Анализируя полученные результаты, говорят о том, что производственные мощности используются рационально, их загруженность достаточно полная.

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 2122,5 тыс. руб., а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. также увеличилась на 4422,5 тыс. руб.

Рассмотрим и проведем оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Оборудование ЛЮКС» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз «Оборудование ЛЮКС»

Сильные стороны	1	Высокое качество продаваемого оборудования
	2	Проверенные и надежные фирмы-поставщики техники и оборудования
	3	Наличие всех необходимых патентов и лицензий, необходимых для работы предприятия
	4	Предприятие имеет надежный капитал поставки оборудования и комплектующих
	5	Наличие долговременных, установившихся связей с компаниями-заказчиками техники и оборудования
	6	Ведется разработка новых проектов предприятия
Слабые стороны	1	Опыт работы предприятия – больше 5 лет на рынке Белгородской области
	2	Высокая стоимость импортной сельхозтехники
	3	Необходимость наличия постоянной клиентуры
	4	Демотивирующая система компенсаций сотрудников, не стимулирующая к увеличению продаж
	5	Высокие транспортные расходы по доставке импортной техники
Возможности	1	Возможность внедрения новых строительных технологий
	2	Вероятность вложения инвестиций в новые проекты предприятия
	3	Рост сельскохозяйственного рынка
	4	Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста
Угрозы	1	Рост налогов и пошлин
	2	Рост цен на сельскохозяйственное оборудование за рубежом
	3	Изменение таможенных процедур и пошлин может резко сократить рентабельность товара, услуг
	4	Появление новых конкурентов

Данные таблицы 2.3 говорят о том, что у ООО «Оборудование ЛЮКС» имеются как сильные стороны такие как: высокое качество продукции,

надежные каналы поставки, наличие необходимых патентов и лицензий, но имеются и слабые стороны: высокая стоимость импортного оборудования и комплектующих, высокие транспортные расходы.

Наличие сильных сторон дает предприятию такие возможности как внедрение новых технологий, рост рынка, а вот слабые стороны наоборот создают предприятию следующие угрозы: рост цен, рост налогов и др.

Таким образом, ООО «Оборудование ЛЮКС» – это общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава. Предметом деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» является продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж. ООО «Оборудование ЛЮКС» существует на Белгородском рынке с 2010 года, и за последние семь лет предприятию удалось достичь высоких результатов в продаже сельскохозяйственного оборудования. Проведенный анализ финансовых показателей говорит о том, что исследуемое предприятие ООО «Оборудование ЛЮКС» улучшило свои показатели, значительно увеличилась выручка, параллельно выручке увеличилась и чистая прибыль.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Оборудование Люкс»

На сегодняшнее время огромную роль в деятельности предприятия в том числе и исследуемого ООО «Оборудование ЛЮКС» играют трудовые ресурсы. От их эффективного использования зависит конечный финансовый результат работы всего предприятия. Поэтому необходимо произвести анализ количественного и качественного состава персонала предприятия.

Сотрудники предприятия ООО «Оборудование ЛЮКС» состоит из управленческого, производственного и обслуживающего персонала. Трудовые отношения персонала заключаются с помощью трудового договора, регулирующего трудовые отношения работников и организации, а также определяют их права и обязанности.

Прежде чем анализировать общее состояние системы управления персоналом организации и нормирования труда, рассмотрим и проанализируем показатели, характеризующие персонал ООО «Оборудование ЛЮКС». Количественный и качественный состав сотрудников за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» по категориям
за 2015-2017 гг. (чел.)

№	Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Относительные отклонения (+,-)	
					2016/2015	2017/2016
1	Среднесписочная численность	160	165	168	5	3
2	Руководители	5	5	5	0	0
3	Служащие	145	152	154	7	2
5	Специалисты	10	8	9	-2	1

Данные таблицы 2.4 показывают, что общая численность персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» в 2017 г. увеличилась на 3 чел., из них: руководитель остались в прежнем составе, служащие увеличились на 2 чел., специалисты – на 1 чел. по сравнению с 2016 годом.

Рассмотрим и проанализируем распределение сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» по возрасту, полу, образованию за исследуемый период. Традиционным показателем анализа качественного состава персонала является возраст сотрудников организации (табл. 2.5 и рис. 2.2).

Таблица 2.5

Динамика структуры численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС»
по возрасту за 2015-2017гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
До 30 лет	56	63	50	+7	-6
30-40 лет	80	82	87	+2	+5
40-50 лет	13	8	18	-5	+10
Свыше 50 лет	11	12	13	+1	+1

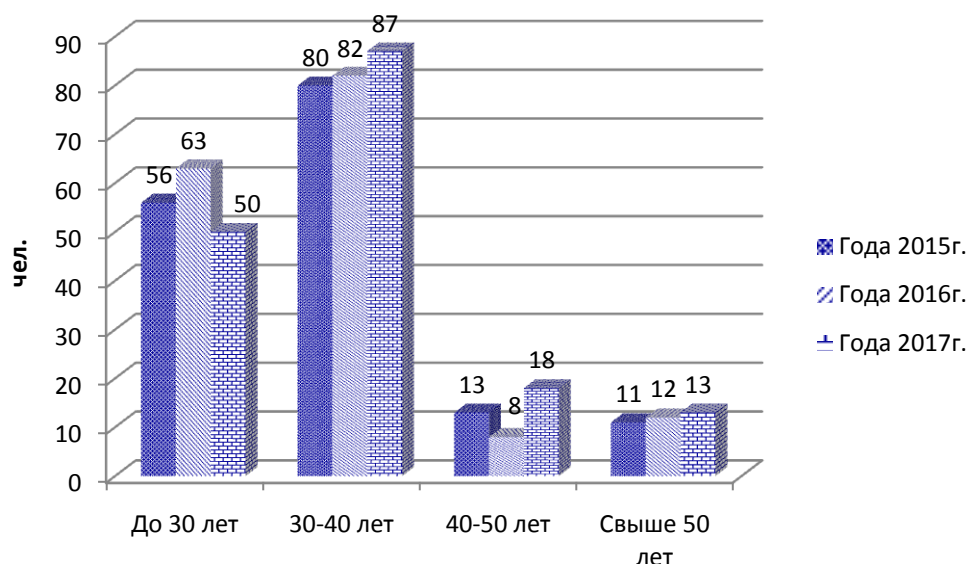


Рис. 2.2. Структура численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по возрасту за 2015-2017гг., чел.

В ООО «Оборудование ЛЮКС» имеются сотрудники во всех возрастных группах. Наибольшее количество работников находится в возрасте 30-40 лет, а наименьшее – в возрасте свыше 50 лет.

Сотрудников в возрасте до 30 лет в ООО «Оборудование ЛЮКС» составляет 50-63%, а сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет на предприятии составляет 8-18%.

Далее проанализируем кадровый состав ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2015-2017 гг. по уровню полученного образования, результаты которого представлены в таблице 2.6 и на рис. 2.3.

Таблица 2.6

Динамика структуры численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по образованию за 2015-2017гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Высшее	80	83	90	+3	+7
Среднее профессиональное	80	75	78	-5	+3
Среднее (полное) общее	0	7	0	7	-7

Как видно из данных таблицы 2.6 в ООО «Оборудование ЛЮКС» сотрудники с высшим образованием за три года увеличились на 7 человек;

со средним профессиональным – на 3 человека, а вот с общим средним образованием в 2017г. не осталось ни одного человека.

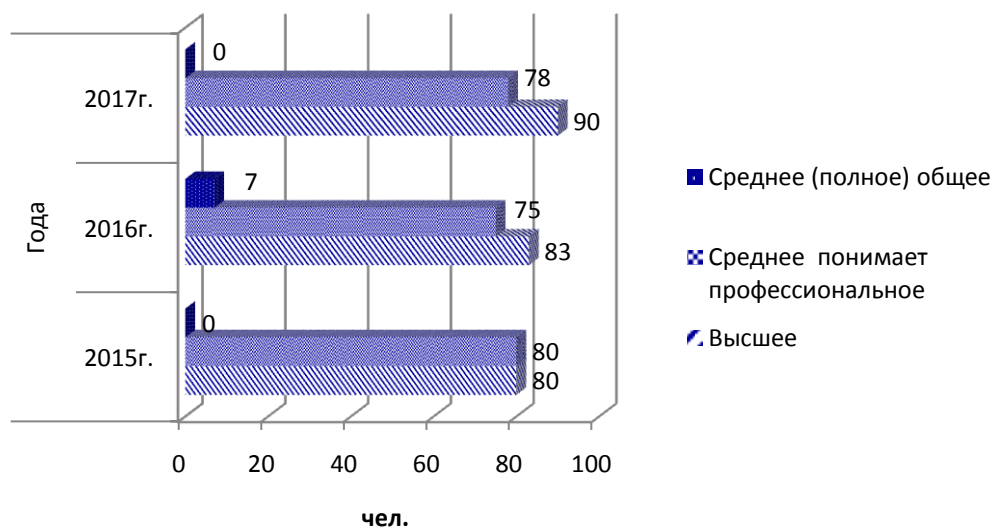


Рис. 2.3. Структура численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по образованию за 2015-2017гг., чел.

Уровень образования за 2015-2017гг. распределяется следующим образом: сотрудники с высшим образованием составляют 50-54%, сотрудники со средним профессиональным образованием – 45-50%, а работники со средним общим образованием в 2015г. и 2017г. вообще отсутствуют.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» по полу за исследуемый период (табл. 2.7 и рис. 2.4).

Таблица 2.7

Динамика структуры численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по полу за 2015-2017гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
Мужчины	144	140	143	-4	+3
Женщины	16	25	25	+9	0

Данные таблицы говорят о том, что в ООО «Оборудование ЛЮКС» в структуре численности работников преобладают работники мужского пола.

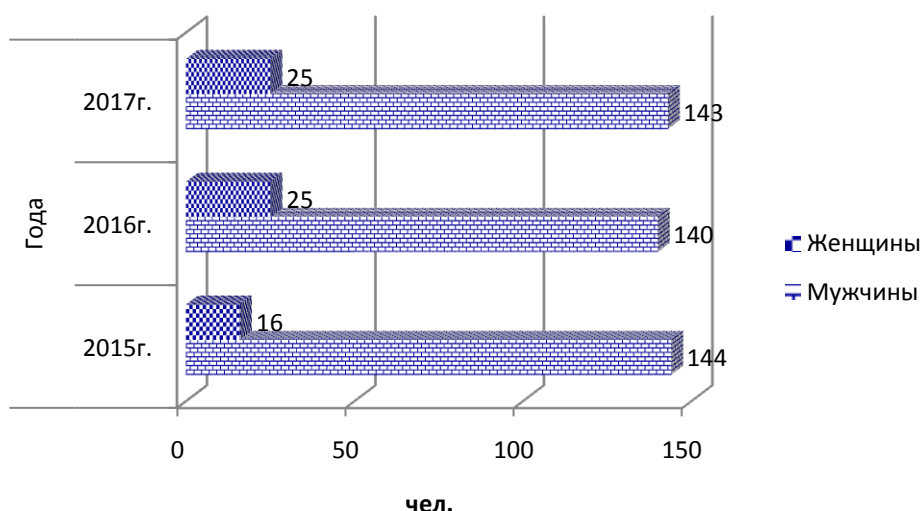


Рис. 2.4. Структура численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по полу за 2015-2017гг., чел.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» по стажу работы за исследуемый период (табл. 2.8 и рис. 2.5).

Таблица 2.8

Динамика структуры численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по стажу работы за 2015-2017гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.
До 5 лет	16	17	17	+1	0
От 5 до 10 лет	40	35	34	-45	-1
От 10 до 20 лет	56	63	67	+7	+3
Свыше 20 лет	48	50	50	+2	0

Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры, однако, и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на ООО «Оборудование ЛЮКС».

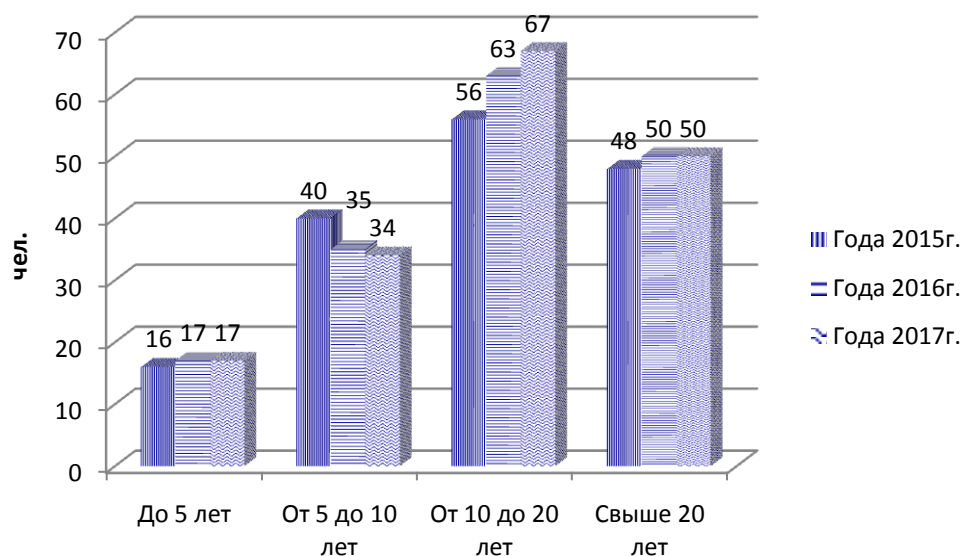


Рис. 2.5. Структура численности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» по стажу работы за 2015-2017гг., чел.

Далее проведем анализ основных показателей движения персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2015-2017гг. (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Динамика показателей движения персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2015-2017гг.

Показатели движения	2015	2016	2017	Абсолютные отклонения, (+,-)		Относительные отклонения, %	
				2016-2015	2017-2015	2016-2015	2017-2015
Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	160	165	168	5	8	103,1	105
Коэффициент текучести, %	1,25	1,21	0,59	-0,04	-0,66	-	-
Принято всего, чел.	7	5	2	-2	-3	71,4	40
Выбыло всего, чел.	2	2	1	0	-1	100	50
в том числе: по собственному желанию	2	2	1	0	-1	100	50
Численность сотрудников на конец года, чел.	165	168	169	+3	+1	101,8	100,5

На основании данных таблицы 2.9, в 2017 году выросла среднесписочная численность сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» по сравнению с 2016 на 1,8 %. При этом снизилось количество лиц,

принятых на работу в 2017 по сравнению с 2016 годом на 60%. Выбыло в 2017 году меньше чем в 2016 на 50 %.

В ООО «Оборудование ЛЮКС» организация заработной платы, осуществляется на основе трех взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: нормирования труда, тарифной или бестарифной системы, форм и систем заработной платы. Основными элементами тарифной системы являются: тарифная сетка, тарифные ставки и тарифно-квалификационный справочник. В ООО «Оборудование ЛЮКС», нормирование труда осуществляется путем разработки и установления норм времени в человеко-часах, в основном применяется часовые тарифные ставки, что облегчает расчеты с рабочими за выполненные ими работы по сдельным расценкам, которые исчисляются путем умножения часовой тарифной ставки на установленную норму времени. В ООО «Оборудование ЛЮКС» принято устанавливать одинаковые часовые тарифные ставки для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков. Здесь тарифные коэффициенты являются производными от тарифных ставок.

Принципы формирования организации труда персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС», представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Принципы формирования организации труда персонала в
ООО «Оборудование ЛЮКС»

Название принципа	Содержание принципа
Сходство функций организации труда персонала с целям деятельности	Проводится. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в сфере бизнеса
Первичность функций организации труда персонала	Не проводится. Действующая организационная структура не соответствует количеству и трудоемкости управления персоналом
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не проводится. Существующая кадровая служба недостаточно направлена на развитие персонала
Экономичность	Проводится. Существующая на предприятии система управления персоналом не требует больших затрат
Прогрессивность	Не проводится. Для действующей системы управления необходимо внедрение современных и прогрессивных методов

Продолжение таблицы 2.10

1	2
Перспективность	Не проводится. На предприятии не существует результативной и действенной системы управления персоналом, которая развивала организацию
Комплексность	Проводится. Действующая на предприятии система управления персоналом имеет достаточную комплексность
Оперативность	Проводится. На исследуемом предприятии решения по управлению персоналом принимаются заблаговременно и оперативно

Система организации труда персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС» является неременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли.

Работу по организации, нормированию, оплате и стимулированию труда на предприятии ООО «Оборудование ЛЮКС» возглавляет отдел бухгалтерии. Это самостоятельное подразделение, подчиняется директору, либо его заместителю по экономическим вопросам.

Работники отдела:

- разрабатывают руководящие документы по вопросам организации, нормирования и оплаты труда;
- участвуют в разработке планов внедрения новой техники и технологии, механизации и автоматизации ручного труда;
- организуют работу по учету, паспортизации, аттестации и рационализации р. м.;
- осуществляют расчет и внедрение норм труда, анализируют выполнение норм выработки, обеспечивают пересмотр норм;
- руководят разработкой и внедрением рациональных форм организации труда и управления производством, проводят работу по совершенствованию структуры аппарата управления.

Анализ состояния нормирования труда на предприятии осуществляется с целью поддержания высокого уровня напряженности действующих норм,

расширения степени охвата нормированием различных категорий работающих, проверки и повышения качества имеющихся нормативных материалов, разработки планов пересмотра действующих норм и мероприятий по улучшению работы по нормированию труда.

Таким образом, общая численность персонала за 2015-2017 гг. увеличилась на 8 человека, из них служащих на 9 человека, а вот число специалистов - на 1 человека по сравнению с 2015 годом. Руководители остались в том же составе. Стабильность состава кадров на предприятии является важным направлением повышения производительности труда, однако на исследуемом предприятии данное обстоятельство отсутствует. В ООО «Оборудование ЛЮКС» не все работники соответствуют требованиям занимаемой ими должности.

Исходя из анализа фактического баланса рабочего времени видно, что коэффициент использования рабочего времени не очень высокий, но его можно увеличить за счет устранения перерывов по организационно-техническим причинам из-за неравномерного поступления запчастей на рабочее место и поломки оборудования.

2.3. Оценка системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС»

Основной целью оценки системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» является определение ее недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему.

На предприятии ООО «Оборудование ЛЮКС» в системе стимулирования персонала делается акцент на материальные методы стимулирования. То есть ООО «Оборудование ЛЮКС» разрабатывает такую политику, которая ориентируется на гарантированной стабильной системе оплаты труда: обеспечивает законный минимальный размер оплаты труда.

Заработная плата сотрудникам ООО «Оборудование ЛЮКС» выплачивается в определенные сроки – после 10 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором ООО «Оборудование ЛЮКС» в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника.

При оплате труда работников-монтажников ООО «Оборудование ЛЮКС» действуют такие системы как: сдельно-премиальная и повременно-премиальная. Рассмотрим более подробно каждую систему оплаты труда.

Сдельно-премиальная система оплаты труда выплачивается работникам на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции или выполненных работ, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

Повременно-премиальная система оплаты труда выплачивается работникам ООО «Оборудование ЛЮКС» исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

Также в ООО «Оборудование ЛЮКС» существует оплата труда сотрудникам отдельных категорий (например сервис-специалистов), а также отдельных работников (например водителей-экспедиторов, кладовщиков) производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников ООО «Оборудование ЛЮКС» осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение своих трудовых обязанностей.

Разработанная в ООО «Оборудование ЛЮКС» система премирования включает в себя такие виды премий, поощрений и вознаграждений как:

- премия за выполненные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
- единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий;
- премия за введение в срок или досрочно сельскохозяйственного оборудования;
- премия за улучшение результатов хозяйственной деятельности;
- единовременное поощрение работников к каким-нибудь юбилейным датам, праздникам;
- единовременное вознаграждение за выслугу лет;
- вознаграждение за непрерывный стаж работы;
- вознаграждение по итогам года.

Для поддержания уровня квалификации работников ООО «Оборудование ЛЮКС», диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. После проведения аттестация в ООО «Оборудование ЛЮКС» разрабатывается план по повышению квалификации и переподготовки сотрудников, а после совершаются кадровые перестановки.

Для дальнейшего повышения квалификации сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС», получения ими определенных технических знаний, необходимых для владения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных заданий, тарифицируемых по высоким разрядам своей специальности, организуются: производственно-технические курсы и экономическое обучение.

Также в ООО «Оборудование ЛЮКС» выплачивается единовременное пособие в связи с уходом на пенсию, а также работникам, достигшим юбилейного возраста например, 50, 55, 60 лет.

В качестве мотивации и стимулирования труда у сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» производятся такие выплаты и доплаты:

- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
- за вредные условия труда;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы;
- пособия женщинам по уходу за детьми;
- малообеспеченным и многодетным семьям.

Необходимая обеспеченность ООО «Оборудование ЛЮКС» нужными сотрудниками, их рациональным использованием, высоким уровнем производительности труда имеет большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

Главными задачами оценки использования трудовых ресурсов в ООО «Оборудование ЛЮКС» является: изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений сотрудниками как в целом, а также по категориям; определение текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов.

ООО «Оборудование ЛЮКС» обладает необходимым численным составом сотрудников, выполняющим разнообразные работы, большая часть данных сотрудников, которых занята на основном производстве. В организации существует необходимый уровень заработной платы, что стимулирует работников к качественному и ответственному выполнению своей работы.

Следует отметить, что одним из условий расширенного воспроизводства в ООО «Оборудование ЛЮКС» является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы.

Для эффективно работающей организации темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. В таком случае считается, что часть созданной работниками прибавочной

стоимости остается в распоряжении организации и может быть использована на ее развитие. Если же темп роста заработной платы в сопоставимых ценах опережает темп роста производительности труда, то такая организация продает имеющиеся у нее фонды и платит заработную плату не за сделанные работы.

Как было сказано выше целью анализа является поиск резервов повышения эффективности использования средств на оплату труда. На анализируемом предприятии - это сокращение непроизводительных потерь времени, повышение коэффициента реализуемости продукции, увеличение производительности труда и др.

Таблица 2.12

Динамика стимулирующих выплат работникам ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2016-2017гг.

Показатель	2016г.	2017г.	Темпы роста, %
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	750	780	104,0
Из общей суммы заработной платы: оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам (без отпускных, доплат и надбавок), тыс. руб.	72	84	116,6
Из нее по натуральной форме оплаты, тыс. руб.	39	56	143,5
Премии, вознаграждения, тыс. руб.	47	50	106,3
Оплата отпусков, тыс. руб.	118	131	111,0
Оплата стоимости питания работников, тыс. руб.	44	45	102,2
Материальная помощь, тыс. руб.	61	88	144,2

Анализируя данные таблицы 2.12 к числу стимулирующих выплат в ООО «Оборудование ЛЮКС» относятся в первую очередь оплата за дополнительные часы работы. Каждый дополнительный час в ООО «Оборудование ЛЮКС» оплачивается в 1,5 больше обычной рабочей смены.

За исследуемый период времени, как видно из таблицы, из общей суммы заработной платы в 2017г.: оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам (без отпускных, доплат и надбавок) увеличилась на 43,5%, премии и вознаграждения увеличились на 6,3%, оплата отпусков повысились на 11%, оплата питания увеличилась незначительно по

сравнению с прошлым годом на 2,2%, материальная помощь повысилась на 44,2%.

Рассмотрим и проанализируем показатели, отражающие эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Показатели, отражающие эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» за 2015-2017гг.

Показатели	Период			Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6
Производительность труда (ПТ), руб.	533,7	552,4	546,3	103,5	98,8
Коэффициент опережения (К _{оп.})	1,1	1,3	0,6	118,1	46,2
Зарплатоемкость (ЗЕ), %	0,85	0,82	0,84	96,4	102,4
Коэффициент использования рабочего времени (Кисп), %	91,8	92,8	92,7	101,0	99,8
Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам (Кпот), %	6,8	7,1	7,2	104,4	101,4

Рассчитанные показатели таблицы 2.11 говорят о том, что производительность труда ежегодно изменялась и в 2016г. по сравнению с 2015г. данный показатель увеличился на 3,5%, а в 2017г. по сравнению с 2016г. показатель снизился 1,2%.

Наибольшее значение коэффициента опережения было в 2016г., в 2017г. показатель значительно снизился на 53,8%. Такой показатель как зарплатоемкость незначительно, но снизился в 2016г. по сравнению с 2015г. на 3,6%, а вот в 2017г. наблюдается увеличение рассматриваемого показателя на 2,4%.

Рассмотрим фактический баланс рабочего времени рабочего-монтажника оборудования ООО «Оборудование ЛЮКС».

Таблица 2.12

Фактический баланс рабочего времени рабочего-монтажника
оборудования ООО «Оборудование ЛЮКС»

Затраты времени	Продолжительность		Индекс
	Мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	15	2,9	ПЗ
Оперативная работа	410	80,4	ОП
Потери по организационно-техническим причинам	35	6,9	ПОТ
Обслуживание рабочего места	20	3,9	ОБ
Итого:	480	100	-

На основании данных фактического баланса рассчитаем:

1. Коэффициент использования рабочего времени ($K_{исп}$):

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{об} + T_{пот}}{T_{см}}$$

$$K_{исп} = \frac{15 + 410 + 20}{480} = 0,927 \text{ или } 92,7\%$$

2. Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам ($K_{пот}$):

$$K_{пот} = \frac{T_{пот}}{T_{см}}$$

$$K_{пот} = \frac{35}{480} = 0,0729 \text{ или } 7,29\%$$

Из расчетов видно, что коэффициент использования рабочего времени не очень высокий, но его можно увеличить за счет устранения перерывов по организационно-техническим причинам из-за неравномерного поступления запчастей на рабочее место и поломки оборудования.

Одной из самых распространенных проблем в современном менеджменте является проблема современных руководителей т.е. стремление побудить людей хорошо работать в условиях, когда уже нет возможности увеличивать заработную плату или эта мера не дала ожидаемого эффекта.

Своевременная разработка программы мотивации персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС», начинается с цели и описания результата, которого необходимо достичь предприятию за определенный период времени.

В ООО «Оборудование ЛЮКС» моральные методы управления основаны на пользовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личности работников с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В ООО «Оборудование ЛЮКС» также практикуются некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль, например:

1) делегировать подчиненным полномочия и контролировать их дальнейшую деятельность;

2) привить работникам необходимые навыки решения сложных и конфликтных ситуаций;

3) зная мотивы каждого сотрудника, «привязать» самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким из них. Например, для человека стимулом является похвала, следовательно, руководитель старается одобрять, когда он берет на себя инициативу в решении проблемы.

4) предоставляется алгоритм действий: при возникновении сложной ситуации сообщить о ней руководителю, предложить варианты выхода из нее, проанализировать вероятность успеха каждого из них и только после этого узнавать мнение руководителя. Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формирования чувства ответственности за результат своих действий.

Во время прохождения испытательного срока (3 месяца ТК) новичок получает сведения об организации и структуре его подразделений; о сотрудниках, с которыми необходимо будет работать; о своих прямых обязанностях и особенностях профессиональной деятельности. В этой части

адаптации основную роль в ООО «Оборудование ЛЮКС» играет «наставник», к которому прикрепляется нанятый или «новичок» на работу сотрудник. Данное обстоятельство определяется руководителем отдела, а вот обучение будут проводить старшие по смене.

Руководитель отдела осуществляет промежуточный контроль результатов стажировки: проводит собеседование с целью выявления проблем, возникающих в процессе работы.

Как доказывает опыт в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Среди этих препятствий наиболее типичными являются следующие: низкая зарплата; плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов; неудовлетворительные условия труда; плохие возможности обучения и повышения квалификации; низкий уровень доверия к руководству; недостатки в организации труда; сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу; равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

Все выше перечисленные недостатки в полной мере присущи и ООО «Оборудование ЛЮКС». Устранение большинства недостатков стоящих на пути формирования высокой мотивации персонала в ООО «Оборудование ЛЮКС» (например, таких, как уровень зарплаты, условия труда и сложившаяся практика управления) довольно трудно и возможно изменить лишь в масштабах всей организации, в то время как преодоление других препятствий (недоверие у руководству, недостатки в организации труда и равнодушие к интересам работников) по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения.

Далее проведем анкетный опрос сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» и выявим их отношение к труду и мотивирующие их факторы. Для

этого нами была составлена анкета из трех вопросов (прил. 4). В опросе приняло участие 70 сотрудников разных должностей.

Результаты, полученные после проведения опроса представлены на диаграммах (рис. 2.6-2.8).

На рисунке 2.6 представлена диаграмма отражающая удовлетворенность заработной платой в ООО «Оборудование ЛЮКС» в зависимости от занимаемой профессии, должности.

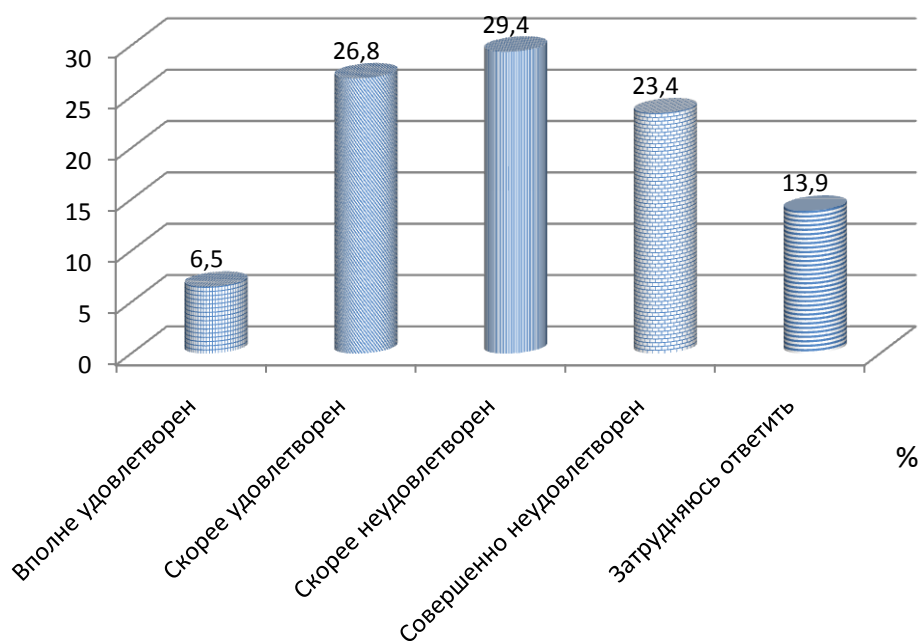


Рис. 2.6. Удовлетворенность заработной платой сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» в зависимости от занимаемой профессии, должности, %

Ответы по удовлетворенности заработной платой среди сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» в зависимости от занимаемой профессии, должности показали результаты: 6,5% сотрудников вполне удовлетворены; 23,4% совершенно не удовлетворены, остальные опрошенные либо затрудняются ответить, либо скорее удовлетворены/неудовлетворены.

На следующем рисунке 2.7 представлены результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли вы работой в целом и по отдельными ее элементами».

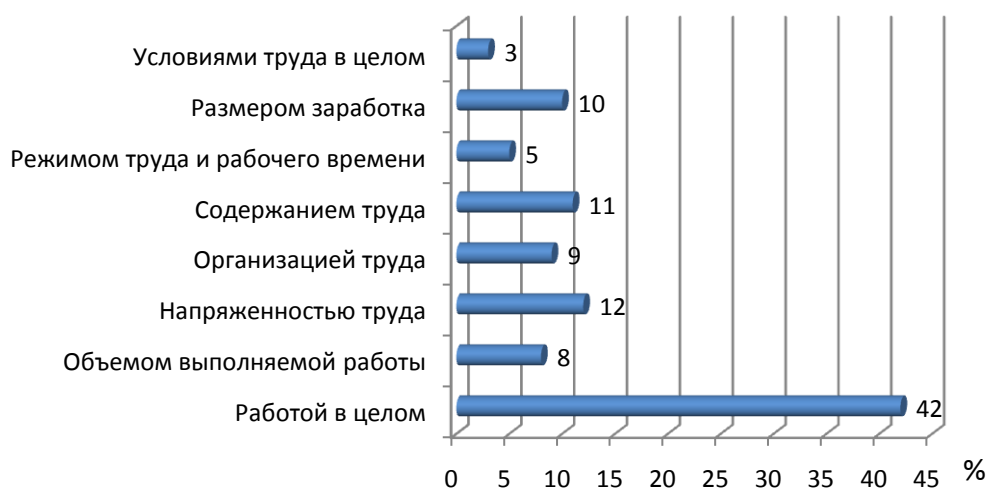


Рис. 2.7. Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли вы работой в целом и по отдельными ее элементами», %

Анализируя рисунок 2.7 можно сказать, что 42% всех опрошенных сотрудников удовлетворены работой в целом. А вот 12% сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» сказали, что удовлетворены только напряженностью труда, 10% - удовлетворены только размером заработка, 11% - удовлетворены только содержанием работы.

Далее проанализируем ответы на вопрос «Какие мотивы трудового поведения значимы для Вас?» (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Результаты ответов на вопрос «Какие мотивы трудового поведения значимы для Вас?», %

Полученные результаты рисунка 2.8 говорят о том, что наибольший процент среди опрошенных сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС»

имеют такие мотивы как: стремление добиться максимальной самостоятельности в работе (25%), стремление к получению большего материального вознаграждения (25%) и стремление к прожвижению по службе (20%).

В качестве направлений по улучшению деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» можно предложить «повышение заработной платы».

Состояние трудовой мотивации в ООО «Оборудование ЛЮКС» характеризуется основными признаками: общей трудовой пассивностью; желанием иметь стабильную и высокооплачиваемую работу.

На отношение к труду сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» в первую очередь влияют такие факторы как: заработная плата; содержание труда; ценностные ориентации и мотивы труда.

Большинство сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» ориентировано на получение материальных благ, и чем выше заработная плата, тем выше удовлетворенность всем трудом. Содержание труда по значимости стоит на втором месте после заработной платы.

На сегодняшний день управление персоналом на ООО «Оборудование ЛЮКС» не в полной мере соответствует стоящим перед ним задачам, а организация процессов, напрямую увязанных с системой стимулирования, находится в стадии разработки и становления.

Таким образом, ООО «Оборудование ЛЮКС» обеспечено трудовыми ресурсами. Кадрами обеспечены все подразделения ООО «Оборудование ЛЮКС». Постоянно осуществляется в ООО «Оборудование ЛЮКС» в плановом порядке переподготовка рабочего персонала и руководителей на всех уровнях.

Анализ деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» показывает, что на предприятии не каких-либо мероприятий по совершенствованию положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования. На сегодняшний день в ООО «Оборудование ЛЮКС» применяются не

совершенные методы управления, которые не заинтересованы в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников.

Предприятие ООО «Оборудование ЛЮКС» также ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. ООО «Оборудование ЛЮКС» использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «ОБОРУДОВАНИЕ ЛЮКС»

3.1. Разработка мероприятий по стимулированию и мотивации труда в ООО «Оборудование Люкс»

Как было сказано во второй главе исследовательской работы ООО «Оборудование ЛЮКС» делает акцент только на материальные методы стимулирования.

Следовательно, ООО «Оборудование ЛЮКС» разрабатывает такую политику, которая ориентируется на гарантированной стабильной системе оплаты труда: обеспечивает законный минимальный размер оплаты труда.

Кроме других мотивирующих направлений в ООО «Оборудование ЛЮКС» применяется выплата материальной помощи, и применяется система премирования.

Также после проведенного опроса сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» можно выделить следующие недостатки в системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

- низкая зарплата; плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;
- неудовлетворительные условия труда;
- плохие возможности обучения и повышения квалификации;
- низкий уровень доверия к руководству;
- недостатки в организации труда;
- сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;
- равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

Для решения существующих проблем в системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» нами был составлен перечень мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на предприятии, который представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Перечень мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС»

Цель разработанных мероприятий	Содержание мероприятий
Проблемы ООО «Оборудование ЛЮКС»	<ul style="list-style-type: none"> – низкая зарплата; – плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов; <ul style="list-style-type: none"> – неудовлетворительные условия труда; – плохие возможности обучения и повышения квалификации; <ul style="list-style-type: none"> – низкий уровень доверия к руководству; – недостатки в организации труда; – сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу; – равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.
Мероприятия по устранению проблем	<ul style="list-style-type: none"> – Устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью выделения в ней отдела кадров. <ul style="list-style-type: none"> – Ввести новую систему премирования; – Укрепить трудовую дисциплину; – Отправлять сотрудников на обучение для повышения квалификации; – Усовершенствовать социальный пакет и социальные программы.
Конечные результаты	Внедрить к декабрю 2018 года программу совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС»
Возможные риски	<p>Недостаточность средств на выполнение всех мероприятий разрабатываемого проекта</p> <p>Негативное отношение сотрудников к нововведениям</p> <p>Подорожание цен на обучение</p>
Пользователи внедренных мероприятий	Руководящий состав, сотрудники ООО «Оборудование ЛЮКС»

Рассматривая информацию таблицы 3.1 можно сказать, что в качестве устранения имеющихся проблем в системе мотивации и стимулировании

трудовой деятельности персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» нами были предложены следующие мероприятия:

- устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью выделения в ней отдела кадров;
- ввести новую систему премирования;
- укрепить трудовую дисциплину;
- отправлять сотрудников на обучение для повышения квалификации;
- усовершенствовать социальный пакет и социальные программы.

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Мероприятия по устранению проблем в системе мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала ООО «Оборудование ЛЮКС»

Название мероприятия	Действия
1. Устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью выделения в ней отдела кадров	Выделить отдел кадров в организации и нанять сотрудника на должность менеджера по персоналу
2. Введение новой системы премирования	Процент премии должен быть не один на всех работников, а различный в зависимости от качества выполнения должностных обязанностей.
3. Укрепление трудовой дисциплины	Ввести систему аттестации рабочих кадров (раз в три года создавать аттестационную комиссию из руководителей предприятия)
4. Совершенствование системы обучения персонала в целях повышения квалификации	Составить план-график обучения для работников по различным направлениям. Повышение квалификации работников за счет обучения в Вузе.
5. Совершенствование социального пакета и социальных программ	Заклучить договор на медицинское обслуживание работников предприятия. Внедрить мероприятие по организации санаторно-курортного лечения с компенсацией лечения в размере 50% для работников предприятия и 10% для членов их семей

Мероприятие «Введение новой системы премирования» подразумевает то, что Процент премии должен быть не один на всех работников, а

различный в зависимости от качества выполнения должностных обязанностей.

Повышенный % премии предлагается ввести менеджерам по маркетингу, увязав его с индивидуальным процентом.

Например менеджеры, которые занимаются продажами премировать за увеличение объема реализации: при перевыполнении плана – 7-12%, а вот менеджеров по закупкам премировать за ритмичность поставок - 6-10 %. Также необходимо ввести систему бонусов по итогам работы отчетного периода. Премии будут выплачиваться из чистой прибыли.

Мероприятие «Укрепление трудовой дисциплины» заключается в том, что в ООО «Оборудование ЛЮКС» необходимо ввести систему аттестации рабочих кадров, т.е. раз в три года необходимо создавать аттестационную комиссию из руководителей предприятия: аттестацию рабочих проводить по представлению мастеров на основании профессиограмм.

Нужно разработать профессиограммы рабочих процессов по разрядам и по специальностям.

В случае обучения рабочих в сторонних учебных организациях аттестацию их проводить комиссиями учебных заведений с выдачей свидетельств и удостоверений о присвоении или повышении квалификации (разряда).

Таким образом, укрепление трудовой дисциплины в ООО «Оборудование ЛЮКС» будет строиться на основе достижения интереса к обучению и переобучению и повышению квалификации персоналом, что в конечном итоге ведет к выпуску качественно продукции, увеличения заработной платы.

Данные мероприятия достигаются в результате повышения квалификации, заключающихся в: введении наставничества; обучения на рабочем месте; обучения на курсах, семинарах, ВУЗах; введения системы аттестации.

Мероприятие «Совершенствование социального пакета и социальных программ» предусматривает: заключение договора на медицинское обслуживание работников предприятия; внедрения мероприятия по организации санаторно-курортного лечения с компенсацией лечения в размере 50% для работников предприятия и 10% для членов их семей.

Предложенные социальные программы позволят достичь снижения текучести кадров, и укреплению здоровья работников и трудовой дисциплины.

Далее проведем планирование деятельности по внедрению разработанных мероприятий «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» и определим последовательность и взаимосвязанность мероприятий, оценку их продолжительности, этапы и распределение ответственности. Для этого составим «Дорожную карту» по выполнению работ в таблице 3.3.

Таблица 3.3

«Дорожная карта» по выполнению работ предложенных мероприятий

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников проекта
1	2	3	4	5	6
1	Устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью выделения в ней отдела кадров	30	01.07.18г.	01.08.2018	Директор, главный бухгалтер
2	Введение новой системы премирования	30	01.08.2018	01.09.2018	Директор, главный бухгалтер
3	Укрепление трудовой дисциплины	30	01.09.2018	01.10.2018	Директор, главный бухгалтер, Начальник участка по монтажу, демонтажу

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6
4	Совершенствование системы обучения персонала в целях повышения квалификации	30	01.10.2018	01.11.2018	Директор, главный бухгалтер
5	Совершенствование социального пакета и социальных программ	30	01.11.2018	01.12.2018	Директор, главный бухгалтер
Итого:		150	01.07.2018	01.12.2018	

Всего на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» потребуется 150 дней.

В состав участников реализации проекта будут входить только директор организации и главный бухгалтер.

Для определения взаимосвязи группы по разработке мероприятий во время их выполнения представим матрицу ответственности (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Матрица ответственности группы по внедрению внедряемых мероприятий

Мероприятия	Группа		
	Директор организации	Главный бухгалтер	Начальник участка по монтажу, демонтажу
Устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью выделения в ней отдела кадров	У	О	З
Введение новой системы премирования	У	О	С
Укрепление трудовой дисциплины	У	И	О
Совершенствование системы обучения персонала в целях повышения квалификации	У	О	З
Совершенствование социального пакета и социальных программ	У	О	З

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С- согласование (консультация), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

Основным ответственным лицом за выполнением всех рассмотренных мероприятий является главный бухгалтер и начальник участка по монтажу, демонтажу.

Таким образом, для устранения существующих недостатков в системе мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» нами было предложено внедрения следующих мероприятий: совершенствование организационной структуры с выделением отдела кадров; введение новой системы премирования; укрепление трудовой дисциплины; совершенствование системы обучения персонала в целях повышения квалификации; совершенствование социального пакета и социальных программ.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда трудовой деятельности в ООО «Оборудование Люкс»

Эффективность разрабатываемых мероприятий с точки зрения интересов самого общества отражают показатели социальной эффективности. Они демонстрируют и помогают проанализировать целесообразность потраченных средств и других затрат ресурсов на выполнение конкретного мероприятия.

Эффективностью в общем виде называют количество достигнутого результата разделенное на затраченные ресурсы. Соответственно, чем меньше затраты и чем больше конечный результат – тем выше эффективность.

Для начала составим бюджет предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС».

В целом бюджет можно представить в виде таблицы (табл.3.5)

Таблица 3.5

Бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС»

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1	Открытие отдела кадров: - найм сотрудника (зарплата) - закупка офисной мебели - компьютер, оргтехника	18 000 45 000 40 000	Средства ООО «Оборудование ЛЮКС»
3	Затраты на оплату труда сотрудникам участвующим в аттестационной комиссии	14 000	
4	Затраты на обучение: - в ВУЗе - курсы в Учебном центре	25 000 10 000	
5	Заключение договора на медицинское обслуживание работников предприятия	300 000	
Итого:		452 000	

Как видно из данных таблицы 3.5 бюджет разрабатываемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» составит 452 тыс. руб.

Для эффективного исполнения предложенных мероприятий необходимо идентифицировать риски. Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на внедряемые мероприятия. Документирование рисков осуществляется в реестре рисков, который представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Реестр возможных рисков

№ п/п	Название риска	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Нехватка денежных средств в бюджете организации	Не исполнение всех этапов внедряемых мероприятий	Заранее рассчитанный бюджет внедряемых мероприятий с учетом данного риска	Определение приоритетов в выполнении внедряемых мероприятий.

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5
2	Отрицательное отношение работников предприятия к внедряемым мероприятиям	Неисполнение установленных требований работниками предприятия	Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях.	Моральное и материальное стимулирование за участие в процессе совершенствования
3	Подорожание цен на обучение	Увеличение стоимости курсов на повышение квалификации	Определение услуг по предоплате. Заключение долгосрочного договора.	Руководствоваться условиями договора.

Основными рисками нашего разрабатываемого проекта считаются в первую очередь нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО не может выделить необходимую сумму на внедрение разработанных мероприятий, во вторую очередь это отрицательное отношение некоторых сотрудников к например введению раз в год аттестации сотрудников, в третьих подорожание цена на обучение для повышения квалификации в Вузах или Учебном Центре.

Далее проведем оценку рассмотренных рисков результаты представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1	Нехватка денежных средств в бюджете организации	50	2	0,08	3,8
2	Отрицательное отношение работников предприятия к внедряемому проекту	25	4	0,01	0,3
3	Подорожание цен на обучение	25	2	0,08	1,9
Общая оценка по нововведению					5,9

Рассматривая полученные результаты можно сказать, что общая оценка всех рисков проекта составила 5,9.

В таблице 3.8 представлен социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.8

Социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Условия реализации	Социальный эффект	Экономический эффект
1	2	3	4
Совершение организационной структуры с выделением отдела кадров	Наличие разрешения руководителя на открытие отдела	Удовлетворение сотрудников, чувство необходимости	Суммарный эффект за счет сокращения потерь рабочего времени; снижение коэффициентов текучести кадров в организации, улучшение организации труда; повышение квалификации работников; улучшение качества предоставляемых услуг
Совершенствование системы обучения персонала	Наличие финансовых средств	Уверенность сотрудников в повышении квалификации	
Совершенствование социального пакета и социальных программ	Наличие финансовых средств	Удовлетворение сотрудников, чувство необходимости	Суммарный эффект за счет сокращения потерь рабочего времени; снижение коэффициентов текучести кадров в организации, улучшение организации труда; повышение квалификации работников; улучшение качества предоставляемых услуг
Укрепление трудовой дисциплины	Создание аттестационной комиссии с целью выявления проблем в организации труда		

Анализируя данные таблицы 3.8 можно сказать, что социальный эффект после внедрения предложенных мероприятий будет проявляться в следующем:

- чувство необходимости у сотрудников;
- уверенность сотрудников в повышении квалификации;
- снизится текучесть кадров;
- улучшится моральный климат;
- повысится производительность труда.

Обучение работников проводится как с отрывом, так и без отрыва от производства.

Планирование профессионального обучения работников ООО будет проводиться на основе потребности предприятия в специалистах и работниках

различной квалификации по соответствующим профессиям, исходя из политики руководства в области качества, бизнес-плана, с учетом перспективного развития производства, согласно заявок от руководителей подразделений.

Отдел кадров будет получать из различных учебных заведений проекты планов повышения квалификации и знакомить с ними руководителей подразделений ООО, далее совместно с последними разрабатывать годовой план подготовки кадров. Если проекты планов будут поступать в Отдел кадров в ОК после разработки годового плана, то дополнительно в годовой план вносится изменение.

Текущая кадровая проблема является основной проблемой, с которой сталкиваются современные предприятия. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам.

Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Предполагается, что благодаря новой системе стимулирования труда, текучесть кадров сократится до естественного уровня.

Экономический эффект после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» будет состоять из:

- сокращения потерь рабочего времени;
- улучшение качества предоставляемых услуг;
- улучшение организации труда.

После проведенного анализа, можно сказать что рекомендации, предложенные директору и главному бухгалтеру, положительным образом повлияли не только на систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности, но и на организацию труда в целом, т.е. сократилось время на выполнение определенных работ, что послужило увеличению производительности труда, улучшилось качество предоставляемых работ за

счет заинтересованности работников ООО «Оборудование ЛЮКС» в повышении квалификации, в получении усовершенствованного социального пакета, а также за счет улучшения труда.

Данный анализ позволил ООО «Оборудование ЛЮКС» определить, что очень важным моментом в любом деле является мотивация персонала и его стимулирование.

Таким образом, бюджет разрабатываемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» составит 452 тыс. руб.

Основными рисками разрабатываемых мероприятий считаются в первую очередь нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО не может выделить необходимую сумму на внедрение мероприятий, во вторую очередь это отрицательное отношение некоторых сотрудников к например введению раз в год аттестации сотрудников, в третьих подорожание цена на обучение для повышения квалификации в Вузах или Учебном Центре.

Общая оценка вероятности наступления всех рисков проекта составила 5,9. В целом разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» положительным образом отразится на деятельности предприятия так как улучшит не только систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности, но и организацию труда в целом.

Поэтому считаем, что предложенные мероприятия будут эффективными для исследуемого предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог о проделанной работе можно сделать следующие выводы.

Мотивация и стимулирование играют неопределимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления.

Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних и внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

Рыночная модель мотивации труда работников предприятий включает следующие основные блоки: прямое материальное вознаграждение, косвенное материальное вознаграждение (система бенефитов), неденежное стимулирование, программы вознаграждений (комбинация материальных и нематериальных стимулов) и система материального и нематериального наказания. Материальное стимулирование является основой мотивации труда работников.

ООО «Оборудование ЛЮКС» – это общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава. Предметом деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» является продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж. ООО «Оборудование ЛЮКС» существует на Белгородском рынке с 2010 года, и за последние семь лет предприятию удалось достичь высоких результатов в продаже сельскохозяйственного оборудования.

Проведенный анализ финансовых показателей говорит о том, что исследуемое предприятие ООО «Оборудование ЛЮКС» улучшило свои

показатели, значительно увеличилась выручка, параллельно выручке увеличилась и чистая прибыль.

Общая численность персонала за 2015-2017 гг. увеличилась на 8 человека, из них служащих на 9 человека, а вот число специалистов - на 1 человека по сравнению с 2015 годом. Руководители остались в том же составе.

Стабильность состава кадров на предприятии является важным направлением повышения производительности труда, однако на исследуемом предприятии данное обстоятельство отсутствует. В ООО «Оборудование ЛЮКС» не все работники соответствуют требованиям занимаемой ими должности.

Исходя из анализа фактического баланса рабочего времени видно, что коэффициент использования рабочего времени не очень высокий, но его можно увеличить за счет устранения перерывов по организационно-техническим причинам из-за неравномерного поступления запчастей на рабочее место и поломки оборудования.

ООО «Оборудование ЛЮКС» обеспечено трудовыми ресурсами. Кадрами обеспечены все подразделения ООО «Оборудование ЛЮКС». Постоянно осуществляется в ООО «Оборудование ЛЮКС» в плановом порядке переподготовка рабочего персонала и руководителей на всех уровнях.

Анализ деятельности ООО «Оборудование ЛЮКС» показывает, что на предприятии не каких-либо мероприятий по совершенствованию положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования. На сегодняшний день в ООО «Оборудование ЛЮКС» применяются не совершенные методы управления, которые не заинтересованы в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников.

Предприятие ООО «Оборудование ЛЮКС» также ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении

новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. ООО «Оборудование ЛЮКС» использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Также после проведенного опроса сотрудников ООО «Оборудование ЛЮКС» можно выделить следующие недостатки в системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности: низкая зарплата; плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов; неудовлетворительные условия труда; плохие возможности обучения и повышения квалификации; низкий уровень доверия к руководству; недостатки в организации труда; сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу; равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

Для устранения существующих недостатков в системе мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала ООО «Оборудование ЛЮКС» нами было предложено внедрения следующих мероприятий: совершение организационной структуры с выделением отдела кадров; введение новой системы премирования; укрепление трудовой дисциплины; совершенствование системы обучения персонала в целях повышения квалификации; совершенствование социального пакета и социальных программ.

Бюджет разрабатываемого проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» составит 452 тыс. руб.

Основными рисками нашего разрабатываемого проекта считаются в первую очередь нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО не может выделить необходимую сумму на внедрение проекта, во вторую очередь это отрицательное отношение некоторых сотрудников к например введению раз в год аттестации сотрудников, в третьих подорожание цена на

обучение для повышения квалификации в Вузах или Учебном Центре. Общая оценка вероятности наступления всех рисков проекта составила 5,9.

В целом разработанный проект «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Оборудование ЛЮКС» положительным образом отразится на деятельности предприятия так как улучшит не только систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности, но и организацию труда в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Божченко Ж. Мотивация и материальное стимулирование работников сельского хозяйства [Текст]/ Ж. Божченко // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 20124. № 7. С. 29–31.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
5. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
6. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов [Текст]/ И. Н. Герчикова. – М.: Изд-во Юнити-Дана. 2014. – 511 с.
8. Дорогина О.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб [Текст] /Дорогина О.И., Синякова М.Г. и др.// Науч. ред.. М.Г. Синякова; Урал. гос. пед. ун.-т. - Екатеринбург, 2015. – 110с.
9. Дульзон С. В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов [Текст]/ С. В. Дульзон // Ежемесячный

научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 2013. № 10. С. 10–12.

10. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]/ А. П. Егоршин. – М.: Наука, 2017. – 380с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. 5-е изд., доп. и перераб. [Текст]/ А. П. Егоршин. – Н. Новгород: Экономика, 2015. – 512с.
12. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии. [Текст]// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1093-1106.
13. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
14. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
15. Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие [Текст]/ А. М. Карякин. – М.: Изд-во ГБОУ ВПО «ИГЭУ», 2014. – 220 с.
16. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2012. – С. 80-83.
17. Кувшинов А. И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий [Текст]/ А. И. Кувшинов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2014. – № 6 (38). – С. 213–216.
18. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

19. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
20. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
21. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
22. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. [Текст]/М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. 475 с.
23. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
24. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
25. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
26. Молочников А.Н. Повышение конкурентоспособности человеческих ресурсов как фактор эффективизации социальной политики промышленного предприятия [Текст]// Теория и практика общественного развития, 2016. – №2. – С.324-326.
27. Нацентов Е.Е. Модель мотивации и стимулирования труда персонала организации в системе «РОСТ» [Текст]// Российское предпринимательство. — 2017. — № 4-1 (132). — с. 90-95.
28. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи [Текст]// Известия ИГЭА, 2015. – №1. – С.71-75.

29. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
30. Организация системы адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novyhsotrudnikov?page=0> (дата обращения: 07.01.2018).
31. Плешин И. Ю. Управление персоналом [Текст]/ И. Ю. Плешин. – М.: Прогресс, 2012. – 232 с.
32. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
33. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст]// Клиническая лабораторная диагностика. 2016. № 9. С. 22-23.
34. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст]/ Н. С. Пряжников.– М.: Дело, 2017. – 285с.
35. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст]// Труд и социальные отношения. 2016. – № 3. – С. 53-59.
36. Рофе А. И. Труд: теория, экономика, организация: учебник для вузов [Текст]/ А. И. Рофе. – М.: Наука, 2015.
37. Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2013. - 352 с.
38. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
39. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

40. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
41. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
42. Саенко И.И., Михеева В.А. Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации. [Электронный ресурс]// Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – № 127(03). Режим доступа <http://ej.kubagro.ru/2017/03/pdf/21.pdf>.
43. Савченко Е. Мотивация труда [Текст]/ Е. Савченко // АПК: Экономика, управление. 2016. – № 1. – С. 11.
44. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управления мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) [Текст]/ Т. О. Соломанидина. – М.: Наука, 2015. – 328с.
45. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминолог. слов. [Текст]/ А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во Самар. Ун-та, 2015 – № 1.– С. 121-125
46. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2016. С. 121-125.
47. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
48. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
49. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала [Текст]/ Л. Шарок // Управление персоналом. – 2014. - № 21. – С. 96.
50. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд., перераб. и доп [Текст]/ С. В. Шекшня. – М.: Юнити, 2017. – 368с.

51. Шишикина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы [Текст] / Е.С. Шишикина // Экономика, управление и право в современных условиях: междунар. сб.ст. / под общ. ред. В.Б. Тасеева. Вып. 5 (17). – Самара: Из-во Самар. Ун-та, 2015. – С. 185-193
52. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь [Текст] / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 104 с.
53. Управление персоналом. / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. – М: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
54. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
55. Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. н. [Текст] / Е. Ф. Федорова – М.: Наука. – 2018 - 25 с.
56. Шапиро С.А. Мотивация: монография [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: «ГроссМедиа», 2017. – 150 с.
57. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы [Текст] // Экономика, управление и право в современных условиях: междуна-род. сб. ст. / под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 5 (17).– С. 185-193.
58. Управление персоналом организации: Учеб. [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 638 с. – (Высшее образование).
59. Фишман С. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrfaq.ru/>
60. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.