

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: « Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии
(на примере ИП Лашин)»

Студент(ка)

С. А. Смиркина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

к.п.н., доцент А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

1. Тема «Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии на примере ИП Лашин»
 2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 28.05.2017 (за день до предзащиты).
 3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
 - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ИП Лашин
 4. Содержание бакалаврской работы:
 - 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда
 - 1.1 Понятие, сущность и виды теорий мотивации
 - 1.2 Профессиональная мотивация персонала: особенности, структура и методы стимулирования труда персонала
 - 1.3 Методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников
 - 2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии ИП Лашин
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Лашин
 - 2.2 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами
 - 2.3 Анализ системы мотивации персонала ИП Лашин
 - 3 Рекомендации по совершенствованию элементов системы мотивации персонала ИП Лашин
 - 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации
 - 3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций
- Заключение
Библиографический список
Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа;
 5. Графические данные по результатам анализа;
 6. Предложения по совершенствованию;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент
организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Смиркиной Светланы Александровны
по теме «Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии
(на примере ИП Лашин)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2017		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2017		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2017		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2017		выполнено	
Предварительная защита БР	10.03.2017		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	03.06.2017		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	04.06.2017		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2017		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

С. А. Смиркина

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Смиркина Светлана Александровна
Тема работы: «Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии на (примере ИП Лашин)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А. Л. Никишина

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации ИП Лашин.

Объект исследования - ИП Лашин.

Предмет исследования – система мотивации персонала.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Результат проведенного исследования показал, что существующая система мотивации и стимулирования персонала не является удовлетворительной. Так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность разработанной системы. Эти трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала не учло следующие моменты: не учитываются ожидания сотрудников; не учитываются интересы сотрудников; отсутствует мониторинг системы мотивации; отсутствует поддержка системы мотивации.

Также можно выделить слабые места настоящей системы мотивации и стимулирования персонала: в организации наставничества четко неопределенно, что получает в этом случае сам наставник, то есть, нет материального вознаграждения за обучение вновь принятого молодого специалиста; не уделено должное внимание закреплению молодых специалистов и «омоложению» кадров, не проводятся социально–культурные мероприятия направленные на оздоровление работников предприятия, такие как выезды на природу, организация оздоровления посредством посещения оздоровительных комплексов для молодежи и бесплатного медицинского обслуживания для пенсионного и предпенсионного возраста.

В целом оценка системы мотивации свидетельствует, о том, что на предприятии используется как материальное, так и организационное и морально-психологическое стимулирование персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в ИП «Лашин» могут быть учтены другими компаниями и использованы ими в целях повышения эффективности управления персоналом и оптимизации результатов своей деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 68 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-8, рисунков – 14.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда	10
1.1 Понятие, сущность и виды теорий мотивации	10
1.2 Профессиональная мотивация персонала: особенности, структура и методы стимулирования труда персонала	19
1.3 Методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников	25
2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии ИП Лашин	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Лашин	32
2.2 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами	37
2.3 Анализ системы мотивации персонала ИП Лашин	44
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ИП Лашин	54
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию элементов системы мотивации	54
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных рекомендаций .	61
Заключение	64
Библиографический список	67
Приложение	70

Введение

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Эволюция применения различных методов мотивации показала, как положительные, так и отрицательные основы их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации различны по своей направленности и эффективности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника. Но для России традиционно идти своим путем, иметь свою специфику. Изучение мотивов и ценностей современных работников, особенно менеджеров, помогает ответить на вопрос, насколько традиционно и естественно вхождение России в рынок. Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как

основного звена народного хозяйства. Отсутствие разработанной системы мотивации персонала и стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности предприятия, что негативно скажется на всех сферах деятельности предприятия при решении текущих, тактических и стратегических задач управления. Управление персоналом предприятия в такой ситуации, повышение его качественных характеристик, приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

Актуальность проблем мотивации персонала не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов, посвященные проблемам экономической теории, управления персоналом и экономики труда. А также статистические сборники, периодические издания и электронные источники информации.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации ИП Лашин.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы мотивации персонала на предприятии;
- проанализировать существующую систему мотивации персонала ИП Лашин;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ИП Лашин.

Объектом исследования является – персонал предприятия ИП Лашин.

Предмет исследования – система мотивации персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в ИП «Лашин» могут быть учтены другими компаниями и использованы ими в целях повышения эффективности управления персоналом и оптимизации результатов своей деятельности.

Выпускная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Во введении представлена актуальность, поставлена цель выпускной бакалаврской работы, в соответствии с целью определены задачи, предмет, объект и практическая значимость.

В первой главе изучены теоретические основы мотивации и стимулирования персонала, рассмотрены понятие, сущность и теории мотивации, особенности, структура и методы стимулирования труда персонала, методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников.

Во второй главе дана краткая характеристика анализируемого предприятия, проведен анализ мотивации персонала в ИП Лашин.

В третьей главе даны рекомендации по улучшению мотивации персонала.

В заключении сделаны выводы о проделанной работе.

1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда

1.1 Понятие, сущность и виды теорий мотивации

Истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. Упрощенно, в теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности: наличие необходимости трудиться, объективные (физиологические) возможности, наличие профессиональной квалификации и способностей, наличие мотивации.

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени наличествуют первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия трудно инициировать или управлять ими со стороны. Задача менеджера состоит, таким образом, в управлении четвертым фактором, применении мотивирования к человеку, в принципе готовому и способному трудиться. В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально. Понимая вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. «Суть мотивации состоит в

том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее удовлетворить их желания, тем больше шансов получить то, что нужно, а именно: производительность, качество, обслуживание».

Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Другими словами: привлечь нужных сотрудников, вовлечь и раскрыть их потенциал, удержать продуктивных сотрудников. Система мотивации персонала является для многих предприятий достаточно острым вопросом.

Стимул часто характеризуется как воздействие на человека извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций руководителя он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций подчиненных стимул – возможность получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить:

- позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь);
- негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения человека. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две составляющие системы воздействия на персонал, побуждение его к определенным действиям. Стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-

личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения персонала и руководства, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

При управлении предприятием мотивация является процессом активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения работников к высокоэффективному труду. Цель мотивации состоит в формировании необходимых условий, которые побуждали бы работника к совершению действий, направленных на достижение поставленных целей с максимальным эффектом.

В современных теоретических подходах к мотивации в основе лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этой позиции мотивация выступает движущей силой человеческого поведения, которая является основой взаимосвязи потребности, мотива и целей работника. Для представления общей характеристики процесса мотивации необходимо определить понятия, используемые для его объяснения. Ими являются потребности, мотивы и цели.

Потребность представляет собой такое состояние человека, при котором он испытывает нужду в объекте, являющемся необходимым для его существования. Именно потребности выступают источниками активности человека и причиной его целенаправленных действий. Мотивы представляют собой побуждение человека к конкретным действиям, направленным на достижение результата. Цели представляют собой желаемый объект или состояние этого объекта, к обладанию которым стремится человек [16].

На рисунке 1 представлена общая схема мотивационного процесса, которая отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей.

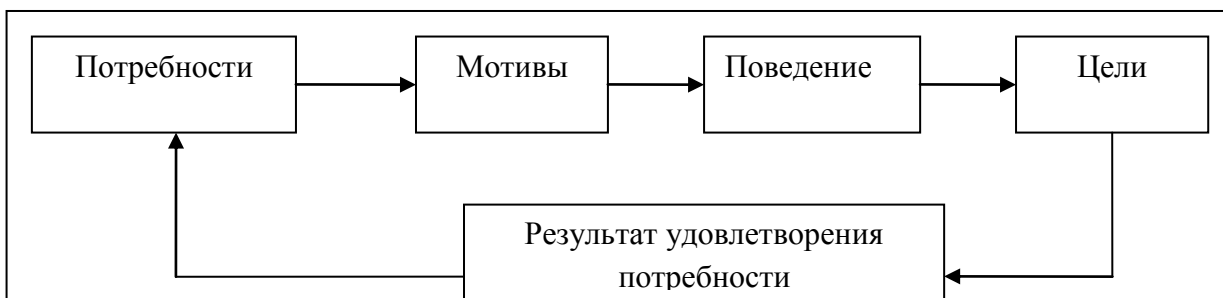


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса

Схема на рисунке 1 довольно условна и дает только общее представление о взаимосвязи потребности и мотива. В действительности мотивационный процесс бывает более сложным. Как одна из функций управления мотивация реализуется посредством системы стимулов. Иными словами любое действие работника должно иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей. Тщательно изучив коллектив, руководитель может создать действенную мотивационную структуру, при помощи которой он сможет осуществить воспитание и развитие коллектива в требуемом направлении [18].

Методы мотивации сгруппированы в таблице 1 [22].

Таблица 1 – Виды методов мотивации

Виды	Характеристика
Экономические стимулы всех типов	Успех воздействия стимулов обусловлен пониманием коллективом принципов системы, признания этих принципов справедливыми, соблюдением неотвратимости поощрения (или наказания), тесная взаимосвязь.
Обогащение труда	Данная система больше относится к неэкономическим методам мотивации и предполагает предоставление работникам более содержательного, перспективного труда, большей самостоятельности в определении своего режима труда и тому подобное.

Основными формами материальной мотивации труда персонала являются:

- материальное вознаграждение: заработная плата; бонусы; участие в прибылях; участие в акционерном капитале; дополнительные выплаты;

отсроченные платежи;

– дополнительные стимулы: оплата транспортных услуг; медицинское обслуживание; помощь в обучении; пенсии и сбережения; отпуск и выходные дни; страхование.

Нематериальная мотивация работников представлена на рисунке 2

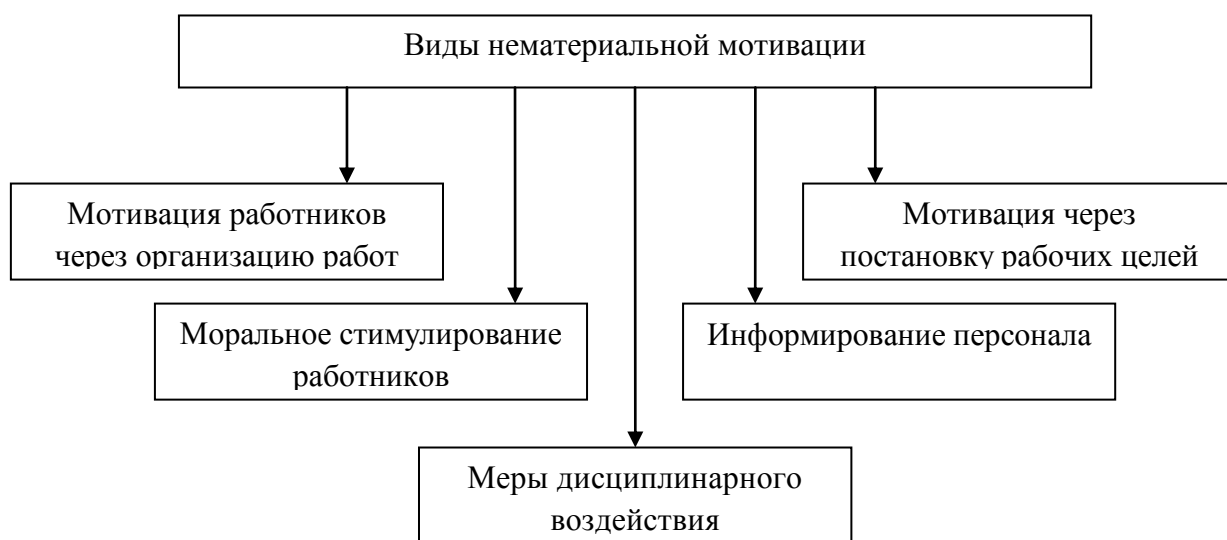


Рисунок 2 – Виды нематериальной мотивации работников

В процессе анализа проблем мотивации и стимулирования возникает необходимость ссылки на применение вознаграждений для побуждений работников к эффективной деятельности. Вознаграждение имеет более широкий смысл, нежели деньги или удовольствие, с чем чаще всего это слово и ассоциируется.

Таким образом, общая схема мотивационного процесса отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса, и взаимосвязь потребностей, мотивов и целей. Как одна из функций управления мотивация реализуется посредством системы стимулов.

Мотивация является процессом активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения работников к высокоэффективному труду. В связи с этим в качестве синонимов понятию мотивация используют термины стимулирование

и мотивирование. Цель мотивации состоит в формировании необходимых условий, которые побуждали бы работника к совершению действий, направленных на достижение поставленных целей с максимальным эффектом.

Подробнее остановимся на содержательных и процессуальных теориях мотивации. Возникновение содержательных теорий мотивации связано с тем, что в процессе управления персоналом менеджеры стали обращать внимание, что материальные факторы со временем не так уж сильно мотивируют людей, работающих в конкретной организации. Основанием содержательных теорий мотивации является утверждение о существовании внутренних побуждений (потребностей), заставляющих человека действовать.

Рассмотрим самые распространенные теории мотивации этой группы. Таковыми являются: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей МакКлелланда; теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу. Абрахам Маслоу является крупнейшим ученым в сфере психологии и мотивации. Им внесен большой вклад в развитие теории Э. Мэйо. Американский психолог А. Маслоу был одним из лидеров гуманистической психологии.

А. Маслоу прославился как создатель иерархической теории потребностей (в 40-ых годах XX века), которая получила название «пирамида потребностей».

Теория мотивации кадров Маслоу состоит из следующих основных положений:

- к действиям побуждают неудовлетворенные потребности;
- при удовлетворении одной потребности, за ней следует другая неудовлетворенная потребность;
- в основании «пирамиды» находятся потребности, требующие первоочередного удовлетворения [8].

Альдерфер является автором теории существования, связи и роста. Ученый также считал, что потребности человека можно объединить в

отдельные группы. По его мнению, существует три таких группы: группа потребностей существования; группа потребностей в связи; группа потребностей в росте.

Далее остановимся на теории приобретенных потребностей МакКлелланда. Эта теория обусловлена изучением и описанием влияния потребностей на поведение человека: потребности достижения; потребности соучастия; потребности во властвовании. Из этих трех рассматриваемых теорий наибольшее значение для успеха управленца имеет потребность властвования.

Следующей рассматриваемой теорией является теория Герцберга, или теория двух факторов. Она представлена двумя факторами: условия труда и мотивирующие факторы (таблица 2).

Таблица 2 – Теория двух факторов Ф.Герцберга

Группа факторов	Факторы
Факторы условий труда	политика организации; имеющиеся условия работы; размер заработной платы; существующие в коллективе межличностные отношения; степень непосредственного контроля над процессом работы.
Мотивирующие факторы	наличие успеха; возможность продвижения по служебной лестнице; наличие признания и одобрения результатов работы; присутствие высокой степени ответственности; наличие возможностей для творческого и делового роста

Теперь остановимся на процессуальных теориях мотивации. Название процессуальные эти теории получили потому, что они ориентированы на сам мотивационный процесс. Процессуальные теории признают существование потребностей, но полагают, что поведение работника в значительной мере определяют его восприятие и ожидание в каждой конкретной ситуации, и, кроме того, теми действиями, которые человек выберет, чтобы достигнуть желаемого для себя результата.

В настоящее время наибольшей известностью пользуются следующие теории: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства

(справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания основывается на убеждении, что активная потребность не является единственным необходимым условием мотивации человека к достижению им определенных целей. Человеку необходима надежда, что тип поведения, который им выбран, должен, в конечном счете, привести к удовлетворению желаний. Работник сумеет достигнуть того уровня результативности, который требуется для получения ценного вознаграждения, если его уровня полномочий, профессиональных навыков, достаточно, чтобы выполнить поставленную задачу [6].

Большая часть современных процессуальных теорий рассматривает мотивацию в виде процесса управления выбором. Это определение мотивации первым дал В. Врум. Виктору Вруму принадлежит утверждение, что люди всегда находятся в состоянии мотивации. Согласно разработанной Врумом теории ожидания, сотрудники работают более продуктивно, будучи уверенными, что их ожидания оправдаются в следующих трех областях:

- ожидания человека в отношении «затраты труда – результатов» - это проявляется в соотношении затраченных усилий и полученных результатов;
- ожидания человека в отношении «результатов – вознаграждений» - это проявляется в ожидании определенных вознаграждений или поощрений за достигнутый уровень результатов труда;
- ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Вообще, согласно теории ожидания, ценность вознаграждения есть ключевой элемент теории мотивации, который, к сожалению, зачастую не берется в расчет руководителями.

Самой значительной проблемой, возникающей по поводу ценности вознаграждения, является то, что работники редко уделяют требуемое количество внимания и времени тщательной оценке собственных потребностей. Кроме того, поскольку при наличии денег действительно можно приобрести большое множество вещей, способных удовлетворить самые разнообразные потребности, работники достаточно часто заблуждаются и сами начинают

считать, что деньги являются самым лучшим вознаграждением. Подобные идеи приводят, в конечном итоге, к разочарованию и неудовлетворенности. Работники, стремящиеся к получению удовлетворения от работы только при помощи денег, часто начинают страдать от появляющегося недостатка самоуважения, возникающего чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

Таким образом, основой теории ожидания являются вышеперечисленные концепции. Основой мотивации человека является комбинация ожидания, ценного и валентного вознаграждения, обеспечивающая наиболее полное удовлетворение потребностей.

Теперь перейдем к теории справедливости Адамса. Эта теория провозглашает, субъективизм определения отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям. После подобного определения люди соотносят это отношение с вознаграждением других людей, выполняющих подобную работу. Основным выводом теории является следующий: пока работники не станут считать, что получаемое ими вознаграждение справедливо, интенсивность их труда будет уменьшаться.

Комплексная процессуальная теория мотивации была разработана Портером и Лоулером. Эта теория включает элементы теорий ожиданий и теории справедливости. В модели Портера и Лоулера присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [11].

В соответствии с этой теорией, достигнутые результаты будут зависеть от приложенных работником усилий, его способностей и черт характера. Степень усилий, которые приложит работник, определяет ценность вознаграждения и степень уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В этой теории устанавливается прямое соотношение между вознаграждением и результатом. Вывод из предложенной Портером и Лоулером модели заключается в утверждении, что результативный труд приводит к удовлетворению потребности.

1.2 Профессиональная мотивация персонала: особенности, структура и методы стимулирования труда персонала

Профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Основополагающими для изучения профессиональной мотивации спасателей являются теории мотивации, разработанные в направлениях когнитивной, психоаналитической и диспозиционной психологии.

Диспозиционные теории мотивации исходят из важности самой работы и связанных с ней трудностей, которые приходится преодолевать человеку, возможностях его профессионального роста и выполнения им профессиональных обязанностей. Р. Кеттелл построил «динамическую решетку устремлений». Он выделил мотивационные диспозиции - «эрги», в которых видел биологически обусловленные влечения, и «энграммы», природа которых объясняется не биологической структурой, а историей жизни субъекта. В рамках диспозиционного направления сегодня существует пять моделей: теория потребности в достижениях, теория иерархии потребностей, теория ERG, двухфакторная теория мотивации и теория характеристик работы [22].

Когнитивные теории мотивации не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых человеком решений о характере и месте работы. У. Джемс в конце прошлого века выделял несколько типов принятия решения (формирования намерения, стремления к действию) как сознательного преднамеренного мотивационного акта. Объекты мысли, задерживающие окончательное действие или благоприятствующие ему, он называет основаниями, или мотивами, данного решения. С разработкой мотивационных концепций Дж. Роттера, Г. Келли, Дж. Аткинсона, Д. Макклелланда появляются и новые мотивационные понятия: социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности,

ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний, являющиеся центральными в области мотивации профессионального становления и развития.

Психоаналитические теории мотивации придавали большое значение в организации поведения человека бессознательному ядру его психической жизни, образуемому мощными влечениями, появляющиеся в ходе социализации индивида общественными нормами и ценностями.

В этом же направлении разрабатывал свою теорию и У. Макдауголл, который считал, что у человека имеется восемнадцать инстинктов.

Несмотря на разнообразие мнений, авторы сходятся в том, что потребности являются источником активности индивида. Они лежат в основе направленности личности и побуждения её поступков, стимулируют поведение, благодаря ним осуществляется регулирование поведения.

Одним из основных положений психологии труда является представление о профессиональной специфике мотивации к различным видам трудовой деятельности. Мотивация определяется особенностями содержания трудовых задач и условий их реализации, что предъявляет различные требования к виду, структуре, степени выраженности и содержательно-целевым характеристикам мотивов профессиональной деятельности.

Важно разграничивать понятия «общетрудовая мотивация», обуславливающую общую диспозицию личности и её отношение к трудовой деятельности, и «профессиональная мотивация», которая определяет направленность на конкретную профессиональную деятельность. Процесс профессионализации предполагает формирование профессиональной мотивации на основе общетрудовой, трансформацию общих мотивов в конкретно-специфичные цели под влиянием характерного содержания и условий деятельности.

На основании представления о векторе «мотив-цель» для раскрытия профессиональной специфики мотивации в условиях конкретной деятельности предпринята попытка спроецировать его на профессиональную деятельность

путем изучения не только структуры целей для раскрытия содержания мотивов, но также условий и способов их реализации. Следовательно, мотивация рассматривается как многомерная по содержанию подсистема личности, единство соподчиненных компонентов.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

– экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением. А также с экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество;

– организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение

законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации;

– социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Приведенная классификация методов стимулирования является классической. В современном менеджменте используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов.

Главный фактор материально-денежного стимулирования – заработная плата работника. Она является основной частью дохода работника, по своей

структуре неоднородна и состоит из двух частей: постоянной – это тарифные ставки и должностные оклады и переменной – доплаты, надбавки, премии.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами.

Социально-материальное стимулирование – это поощрение материальными стимулами и социальными отношениями в коллективе, выраженными в признательности руководства заслуг работника.

Включает в себя следующие виды поощрений:

- выделение работникам товаров, выпускаемых предприятием, в счет оплаты труда;
- покупка для работников на льготных условиях продукции широкого спроса других предприятий (машин, телевизоров и другой бытовой техники);
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. д.;
- предоставление займов на льготных условиях;
- предоставление отсрочки платежей за товары и услуги на определенный период и др.

А также в его состав входят социальные программы:

- бесплатное питание на работе;
- бесплатное медицинское обслуживание работников и членов их семей;

- бесплатное санаторно-курортное обслуживание работников и членов их семей;
- бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
- оплата за обучение работников и членов их семей;
- оплата транспортных расходов;
- бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение и др.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей.

Во-первых, ни один из материальных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул социально-материальный.

Во-вторых, многие материальные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Активность работника, получившего конкретный материальный стимул, в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается [29].

Общая тенденция такова: чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Большинство материальных благ имеют свою денежную составляющую авторитета, то есть могут быть измерены в рублях. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна, в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материальных благ необходимо. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Моральное стимулирование – духовное стимулирование труда основывающееся на специфических духовных ценностях человека.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно

имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив; каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

1.3 Методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников

В настоящее время разработка эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем российского менеджмента. Наиболее характерными проблемами в организациях, связанными с неэффективной системой стимулирования персонала выступают:

- текучесть кадров;
- конфликтность;
- низкий уровень дисциплины;
- некачественный труд;
- низкая эффективность воздействия руководителя на подчиненных;
- отсутствие межличностных коммуникаций;

- отсутствие перспективы карьерного роста;
- неудовлетворенность работой;
- отсутствие инициативы у работников;
- негативная оценка деятельности руководства персоналом;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- неразвитость социально-культурного быта организации;
- отсутствие системы стимулирования труда и многое другое [25].

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда.

Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании. Правила мотивации:

1) подчиненные могут быть мотивированы чем-то, напрямую не связанным с их работой. Динамичные сотрудники, обладающие значительным потенциалом роста, как правило, увлечены спортом, хобби или другим делом, не имеющим отношения к работе. Эти внешние интересы не должны вступать в противоречие с работой. Можно использовать стремление сотрудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем месте.

2) нужно научить подчиненных измерять степень успешности проделанной работы. Сотрудники, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и лучше самого руководителя отмечают свои победы и поражения.

3) необходимо отслеживать уровень мотивации. В большинстве организаций руководители не имеют представления о реальном уровне мотивации своих подчиненных. Проводимые в компаниях исследования степени удовлетворенности сотрудников работой не включают оценку мотивации. Если вы начнете измерять мотивацию, то, вероятнее всего, вскоре

научитесь ею управлять. Не имея данных об уровне мотивации, вы никогда не сможете улучшить этот показатель.

4) нужно узнать у подчиненных, чего бы им хотелось. У различных работников разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Нельзя мотивировать конкретных людей общими программами. Чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

5) у сотрудников необходимо спрашивать о результатах их работы. Чем больше информации, тем выше мотивация. Именно по этой причине хороший руководитель стремится сделать обмен данными внутри организации более интенсивным.

б) важно объяснить подчиненным принятую в организации систему вознаграждений. Произвольность в поощрениях и награждениях ведет к цинизму, а не к росту мотивации. Если новая программа взята с потолка, работникам начинает казаться, что руководители не уважают их. Необходимо проявлять уважение к сотрудникам и при необходимости подробно разъяснять сотрудникам сущность новой программы поощрений; её цели и задачи. Давать ясные ответы на вопросы подчиненных о том, как данная система поощрений может повлиять на их текущую деятельность.

Во многих организациях руководители и их подчиненные слишком заняты, и поэтому редко видят друг друга. У них почти нет возможности общаться. Для увеличения интенсивности контактов между руководством организации и персоналом можно, к примеру, составить план собраний и мероприятий так, чтобы руководители оказывались в одно время и в одном месте с подчиненными. Нужно организовать работу в офисе таким образом, чтобы менеджеры чаще пересекались с рядовыми сотрудниками. Нельзя повысить мотивацию человека, с которым редко видишься.

Что думают подчиненные? У них могут быть хорошие идеи, но большинство из сотрудников уверены, что никому нет никакого дела до их

идей. Вместе с тем большинство менеджеров хотело бы, чтобы подчиненные делились с ними своими идеями и свежими мыслями, просто руководители плохо умеют спрашивать. Чаще всего они перебивают подчиненного или с ходу отвергают его предложения. Такие руководители сразу лишают работников уверенности в себе и сами не могут добиться своей цели.

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться стать лучшим в своей специальности. Увлеченный учебой человек обязательно вырастет в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому можно использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора.

В эпоху командной работы людям часто кажется, что их индивидуальные заслуги остаются неучтенными. Компании с большей готовностью признают успехи группы в целом. Однако руководителю необходимо поощрять членов команд также на индивидуальном уровне. Только так он сможет повысить их личную мотивацию.

Попытки мотивировать сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата. Вместе с тем, сталкиваясь с недостатком мотивации подчиненных, многие руководители сосредотачиваются на выполняемой ими работе, а не на самих людях. Изменение параметров труда работников может привести к значительному росту мотивации.

Когда компании нанимают работников, они чаще всего интересуются уровнем их компетенции, а не отношением к труду. Однако отношение определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе. Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста.

В большинстве компаний распространена практика давать работникам ценные награды и выплачивать крупные премии по результатам завершения проекта, квартала или года. Церемонии награждения лучших работников проходят редко и привлекают пристальное внимание всех сотрудников

компании. Но обычно они меньше влияют на мотивацию, чем не такие крупные, но более частые поощрения.

Руководители убеждены, что контроль – это их прерогатива. Но в действительности контроль оказывает мотивирующее воздействие. Основная идея этого метода состоит в том, чтобы предоставить сотрудникам возможность самостоятельно принимать решения по всем вопросам, которые не требуют централизованного контроля. Предоставив сотруднику больше независимости (в разумных пределах) можно достичь роста мотивации.

В опросах и исследованиях чаще всего встречаются вопросы, на которые можно ответить либо «да», либо «нет». Такие вопросы обрабатывать с целью получения числовых результатов исследования. Однако в обычном разговоре вопросы, предполагающие заданное количество ответов, кажутся грубыми, в них проявляется стремление контролировать собеседника. Они сигнализируют, что ответ или мнение другого человека не интересны. Вместе с тем руководители постоянно используют в разговоре с подчиненными вопросы, требующие однозначного положительного или отрицательного ответа. Нужно чаще задавать вопросы, предполагающие развернутый ответ, и подчиненные почувствуют, что к ним относятся с уважением. В результате их мотивация значительно повысится.

Подчиненному должно быть ясно, что он делает, почему он это делает, и насколько хорошо он выполняет свою работу. Исследования показали, что четкость задач интенсивнее влияет на мотивацию сотрудников отделов продаж, чем их опыт или размер комиссионных. Этот принцип применим и к другим специальностям. Можно достичь больших результатов, если помочь сотрудникам увидеть личный вклад в общее дело, а также, если сотрудники будут уверены, что их работу оценивают регулярно, оперативно и точно.

Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром предприятия.

Эффективная программа мотивации должна включать следующие элементы:

- установление актуальных, труднодостижимых целей, которые понятны и могут быть приняты сотрудниками;

- удаление личностных и организационных препятствий к выполнению.

Создание благоприятных условий для достижения целей;

- использование вознаграждений и наказаний для предотвращения нежелательного поведения и поощрение отличного исполнения;

- обеспечение соответствующих внутренних и внешних побуждений;

- справедливое распределение вознаграждений;

- обеспечение своевременности вознаграждения и достоверной обратной связи о результатах исполнения [9].

Вариантов формирования экономической составляющей системы мотивации трудовой деятельности много. Создавая различные комбинации формы оплаты труда, различные виды премирования, социально-натуральные и социальные стимулы и учитывают потребность персонала в удовлетворении конкретных потребностей, можно формировать различные системы экономического мотивирования и стимулирования для каждого конкретного отдела предприятия. А также определить концепцию мотивирования и стимулирования на всем предприятии.

Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудника. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и др. интересы людей.

Данная группа методов включает в себя разнообразные способы и приемы, разработанные социологией и психологией. К числу этих способов, например, относятся анкетирование, опрос, тестирование, интервью, беседа.

Таким образом, в качестве механизмов нематериального мотивирования могут выступать признание заслуг и квалификации со стороны членов

трудового коллектива и руководителей. Это могут быть и устные поощрения, и специальные грамоты, а самое главное, само отношение к сотруднику, как к полноценному и важному звену в производственном процессе. Важное значение, особенно для молодого специалиста, имеет возможность получить новые знания и умения в процессе работы, приобрести ценный опыт, а также возможность расширить свои знания, посетив специальные курсы повышения квалификации, действующие на предприятии. Если на предприятии создана эффективная система обучения персонала, это всегда дополнительный плюс для сотрудника, открывающий перед ним возможности профессионального роста. Как стимул может быть рассмотрено и отношение руководителей к получению сотрудниками обучения в высших и средне-специальных образовательных учреждениях. Предоставление ученических отпусков, поддержка со стороны трудового коллектива важны для сотрудников, обучающихся за пределами предприятия.

Многие сотрудники ценят такой фактор, как реализацию своего творческого потенциала, возможность привнести что-то свое в деятельность предприятия и раскрыть свои творческие способности в процессе труда. Однако не каждая должность на предприятии подразумевает возможность проявить творческие способности. В основном труд строго регламентирован и может не соответствовать внутренним ожиданиям персонала.

Нематериальные поощрения за результативную работу могут стать хорошей альтернативой премированию, они способны повысить производительность, сэкономив деньги компании. Но, безусловно, для эффективного управления руководитель должен использовать все возможные методы мотивации, как материальной, так и нематериальной, исходя из целей и возможностей предприятия. В случае использования целого комплекса мотивационных факторов вероятность того, что конкретный исполнитель будет воспринимать как ценные для себя не менее двух факторов, достаточно высока, что повышает эффективность мотивации и продуктивность труда.

2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии ИП Лашин

2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Лашин

ИП Лашин является частным предприятием, осуществляющим предпринимательскую деятельность для удовлетворения потребностей юридических лиц и граждан услугах, продукции технического назначения для получения прибыли в интересах участников.

ИП Лашин осуществляет услуги по установке:

1) Пластиковых изделий из ПВХ – профиля «ВЕКА», .

Наиболее совершенный на сегодняшний день профиль, экструдированный на новейшей производственной линии компании «ВЕКА». Конструкция разработана с учетом широкоохватных маркетинговых исследований, в котором учитывались и мнения не только специалистов, но и потребителей. Визуально мягкие формы профиля подтверждают немедленно выделяющийся образ эксклюзивной продукции, подчеркивающий индивидуальность владельца, формирующий престиж интерьера. Патентованная многокамерная конструкция и специальные элементы системы «ВЕКА» обеспечивают непревзойденную шумоизоляцию и теплоизоляцию. Цены на продукцию «ВЕКА» рассчитываются применительно к реалиям евпаторийского рынка. ИП Эндер В. В. искренне считает, что обязан предоставить своим клиентам наилучший продукт за те деньги, которые они в состоянии за него заплатить. При этом, компания не прибегает ни к каким, ухищрениям для того, что бы снизить себестоимость за счет ухудшения качества сырья.

1) металлопластиковых дверей.

Пластиковые двери удобно использовать для кухни и санузла. Цвет их традиционно белый, но можно заказать двери с рифленным или тонированным стеклом, ламинированные под дерево, с декоративным переплетом стеклопакета. В офисных и производственных помещениях применяются двери из специального мощного профиля. Петли, рассчитанные на частое открывание,

гарантируют долгую службу всей конструкции. Гигиенические сертификаты позволяют использовать пластиковые двери в помещениях, в которых необходимо постоянно поддерживать чистоту: в школах, больницах и детских садах.

Наиболее востребованный сегодня вариант пластикового окна - комбинированный. Одна часть такой конструкции «глухая», другая - поворотно-откидная. Если окно большое, поворотно-откидных частей может быть две.

Этапы сотрудничества с фирмой:

1) Консультация. На все вопросы, которые волнуют потенциального покупателя можно получить исчерпывающий ответ по телефону или в офисе продаж.

2) Замер. Что бы определить окончательные размеры конструкций и стоимость заказа. Необходимо вызвать замерщика. Только на основании его работы фирма может гарантировать отсутствие проблем в процессе монтажа.

3) Расчет. Окончательный расчет выполняется с помощью уникальной программы «Курбацкий», позволяющей быстро и точно рассчитать стоимость по индивидуальным заказам.

4) Монтаж. Монтаж осуществляется в соответствии с техническим заданием.

5) Результат. Пройдет совсем немного времени, и место старых окон и дверей займут современные конструкции. Измениться облик вашего дома (офиса), а вместе с тем и ваш стиль.

6) Гарантийный сервис. Высококвалифицированное сервисное обслуживание в течение всего гарантийного срока (5 лет) производится бесплатно.

Состояние отрасли фирмы можно оценить как зрелое, т.к. фирма занимается реализацией и установкой пластиковых окон, а данная отрасль четко налажена и, несмотря на тяжелое экономическое положение страны, работает достаточно успешно. Позиция фирмы на рынке оценивается как «на

вторых ролях» за счет того, что данная организация сравнительно молода. Исходя из этого, стратегия фирмы заключается в укреплении своих позиций, путем освоения новых рынков, выход в соседние области, занятия «собственной ниши» на рынке, выработке собственного имиджа, индивидуального подхода к потребителям.

Предприятие функционирует по упрощенной системе налогообложения «Единый налог» и поэтому освобождается от составления бухгалтерского баланса. Бухгалтерский учет ведется по желанию на усмотрение собственника. Основная цель фирмы – получение прибыли.

Организационная структура ИП Лашин является линейно - функциональной (рис. 3). Основные направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия возглавляют коммерческий директор и исполнительный директор.

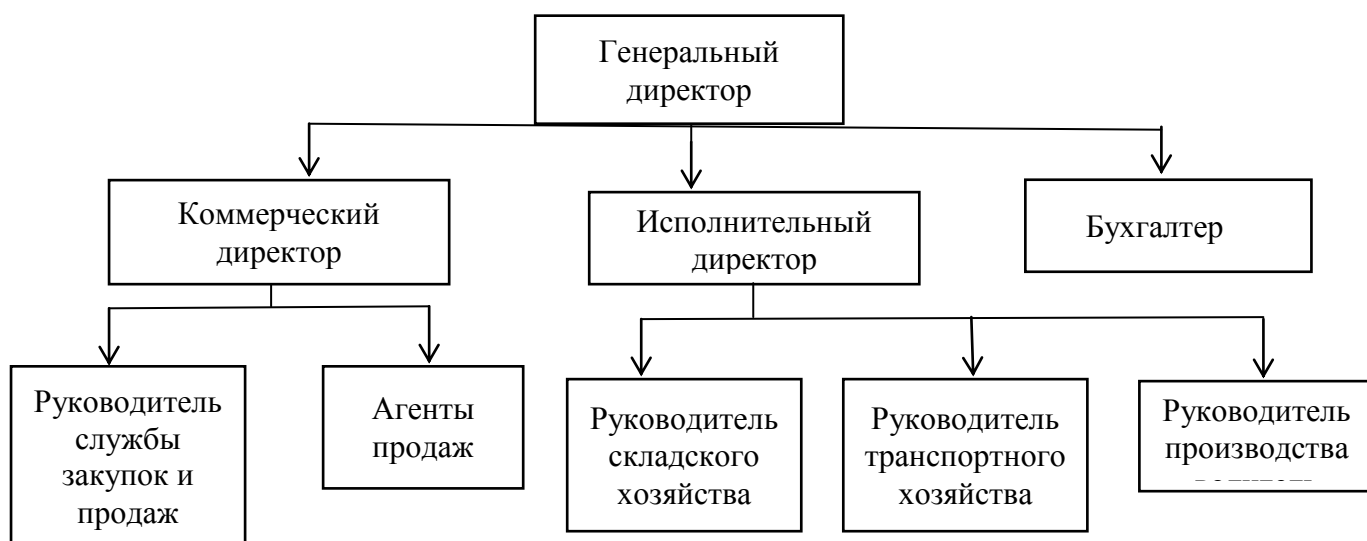


Рисунок 3 – Организационная структура ИП Лашин

Во главе каждого функционального подразделения стоит руководитель, который полностью отвечает за все стороны его работы. Типичными уровнями управления здесь выступают:

- высший – институциональный уровень (генеральный директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями

развития системы в целом;

- средний - управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (коммерческий и исполнительный директора, бухгалтер);

- низший – производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими.

При организации учета заработной платы используются соответствующие учетные регистры двух типов:

- хронологические (в них записи ведутся в последовательности совершения операций, по датам). Это журналы регистрации операций;

- систематические (записи соответствуют системе счетов, т. е. Плану счетов бухгалтерского учета, и информация группируется по определенным счетам). Это ведомости, журналы-ордера и т. д.

Основные экономические показатели ИП Лашин за 2014 - 2016 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели ИП Лашин

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение в тыс. руб. (+,-)	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка	79547	124034	170582	+44487	+46548
Себестоимость продаж	67182	106152	147843	+93787	+41691
Валовая прибыль	12365	17882	22739	+5517	+4857
Численность работников, чел.	90	97	100	10	111,1
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	7960	12064	15035	7075	188,8
Среднемесячная заработная/плата, тыс.руб.	3870	4361	5996	2126	154,9
Прочие доходы	93	127	62	+34	-65
Прочие расходы	698	730	488	+32	-242
Прибыль до налогообложения	8812	13420	18453	+4608	+5033
Отложенные налоговые обязательства	500	275	412	-225	+137
Текущий налог на прибыль	1930	3484	4095	+1554	+611
Чистая прибыль	6382	9676	13946	+3294	+4270

За анализируемый период произошло увеличение чистой прибыли с 6382

тыс. руб. в 2014 г. до 13946 тыс. руб. в 2016 г.

Эффективное использование сформированного на торговом предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда. Производительность труда - показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие предприятия и уровень благосостояния её членов.

По данным таблицы 3 видно, что прирост выпуска товарной продукции и услуг составил в 2016 г. по сравнению с 2014 г. - 91035 тыс.руб.

Численность работников предприятия также возросла на 11,1% в 2016 г. по сравнению с 2014 г. Рост численности работников повлек за собой увеличение фонда заработной платы на 7075 тыс.руб. или на 188,8%.

Результаты анализа экономических показателей представлены на рис. 4.

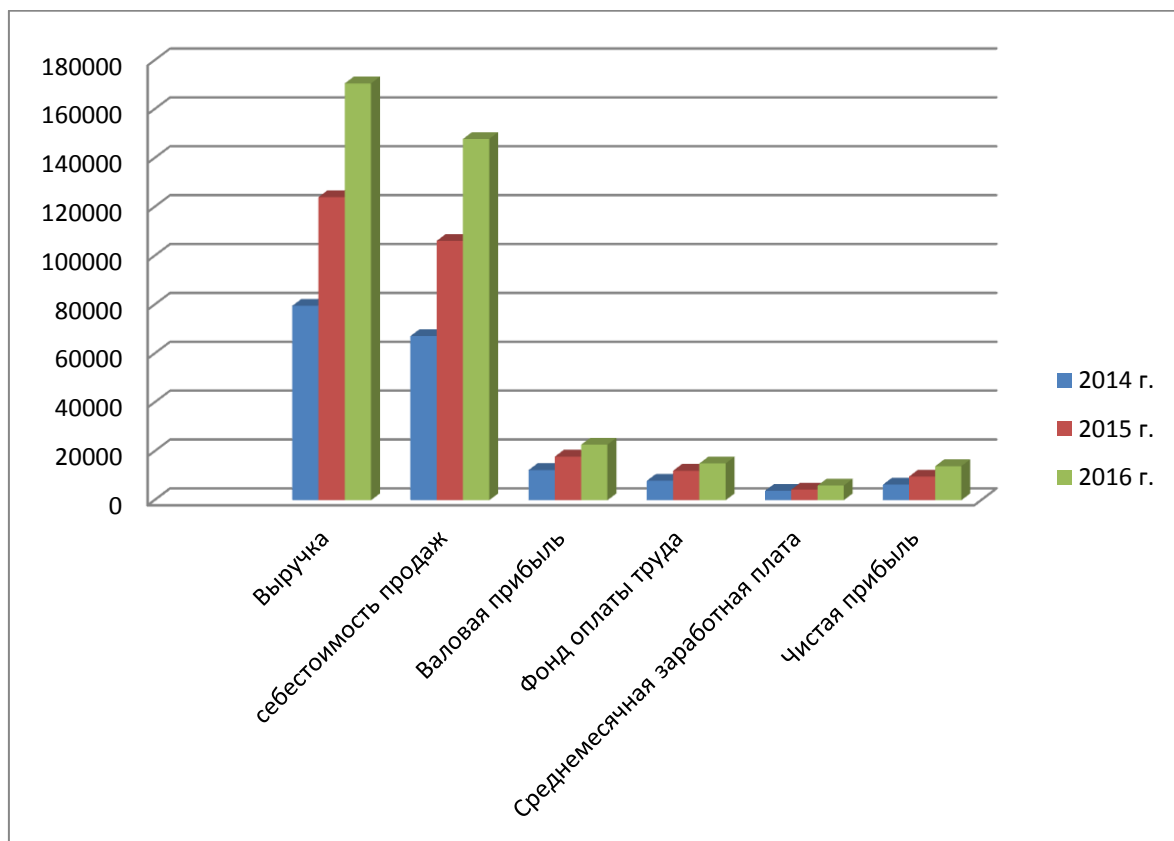


Рисунок 4 – Результаты анализа основных экономических показателей, тыс. руб.

В ближайшей перспективе ИП Лашин намерен расширять свое присутствие на рынке нашего города, совершенствовать профессиональный уровень, сохранить высокое качество и стабильность.

Таким образом, можно сделать вывод, что ИП Лашин является процветающей и динамично развивающейся организацией. Основной целью деятельности является получение прибыли путем насыщения потребительского рынка товарами и услугами, удовлетворение потребностей клиентов, в соответствии с действующим законодательством и уставом.

ИП Лашин является достаточно успешной фирмой, имеет относительно устойчивую прибыль, потенциальных заказчиков, т.е. успешно занимает определенную нишу на рынке.

2.2 Анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами

Достаточная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов деятельности и повышению эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин и как результат объем выручки от реализации, прибыль и ряд других экономических показателей.

Изучение численности работников ИП Лашин предполагает применение различных группировок. Так, целесообразно изучать динамику численности работников по половозрастному признаку, по стажу работы на данном предприятии, следует изучить качественный состав работников: обеспеченность специалистами с высшим и средним профессиональным образованием, проанализировать долю аппарата управления в общей численности работников.

Анализируя динамику численности ИП Лашин за 2014-2016 годы, мы

видим, что большинство работающих – люди в возрасте от 41 до 50 лет (табл. 4)

Численность женщин в 2015 г. по сравнению с 2014 г. возросла на 2 чел. Молодежь в возрасте до 20 лет занимает лишь 5% в общей численности работников. Большинство работников данного предприятия имеют среднее профессиональное образование, но при этом многие обучаются заочно в высших учебных заведениях для получения высшего образования.

Таблица 4 – Динамика численности работников ИП Лашин за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+;-)	
				2015/2014	2016/2015
Общая численность работников	90	97	100	+7	+3
в т.ч. женщин	10	15	18	+5	+3
мужчин	80	82	82	+2	0
Работники в возрасте: до 20 лет	4	4	5	0	+1
21-40 лет	34	41	43	+7	+2
41-50 лет	38	38	38	0	0
51-60 лет	14	14	14	0	0
Имеющих высшее образование	20	23	25	+3	+2
Имеющих среднее профессиональное образование	70	74	75	+4	+1

Это говорит о большой заинтересованности ИП Лашин в высококвалифицированных кадрах. Так если в 2014 г. численность работников, имеющих высшее образование, составляла 20 чел., то в 2016 г. уже 25 чел. Стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства. Поэтому движение рабочей силы и его динамика являются важными объектами анализа. С целью выявления тенденции в изменении численности персонала ИП Лашин за 2014-2016 гг. проведена оценка движения рабочей силы (табл. 4).

Анализ таблицы 5 показывает, что показатели движения рабочей силы ИП Лашин в 2016 г. увеличиваются. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. коэффициент оборота по приему возрос на 0,078 пунктов, в 2016 г. данный

коэффициент снизился на 0,044 пункта. Значение коэффициента оборота по выбытию в 2016 г. уменьшилось на 0,012 пункта, в сравнении с 2015 г.

Результаты анализа таблицы 4 представлены на рисунках 5-7.

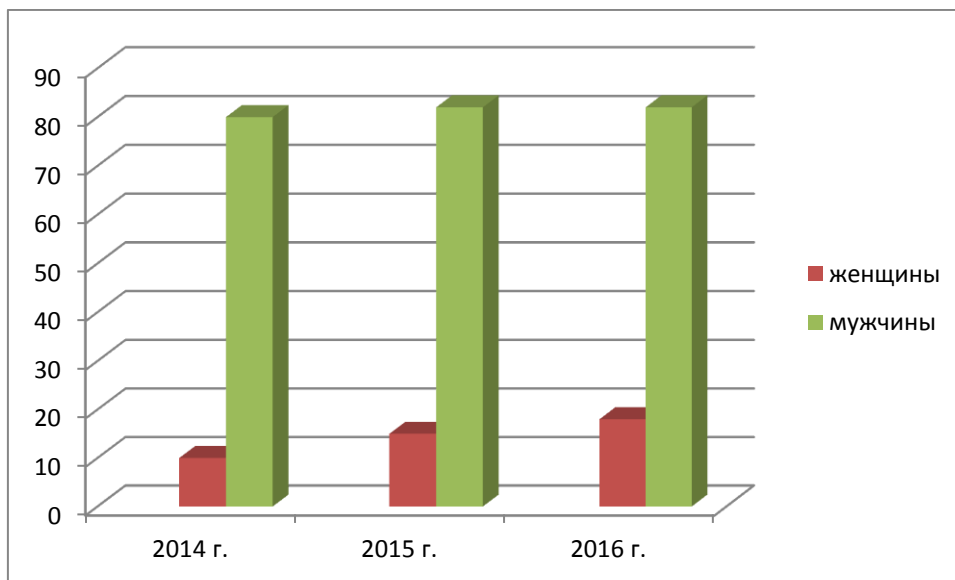


Рисунок 5 – Численность работников по половому признаку

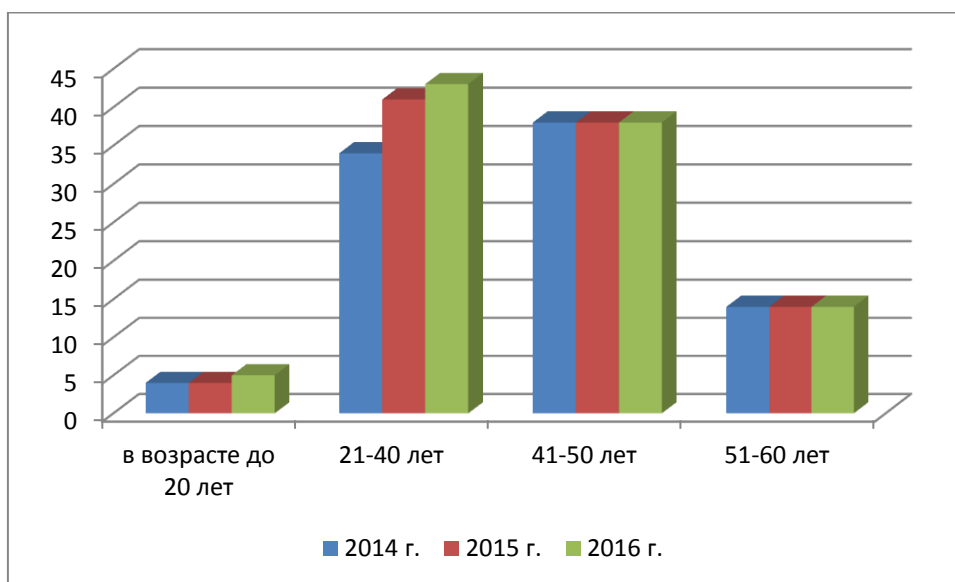


Рисунок 6 – Численность работников по возрасту

Регулярное получение показателей, характеризующих степень подвижности кадров на данном предприятии по их причинам и мотивам, создают условия для стабилизации трудового коллектива, оптимизации

подвижности кадров, для резкого уменьшения непроизводительных потерь, повышение эффективности деятельности предприятия.

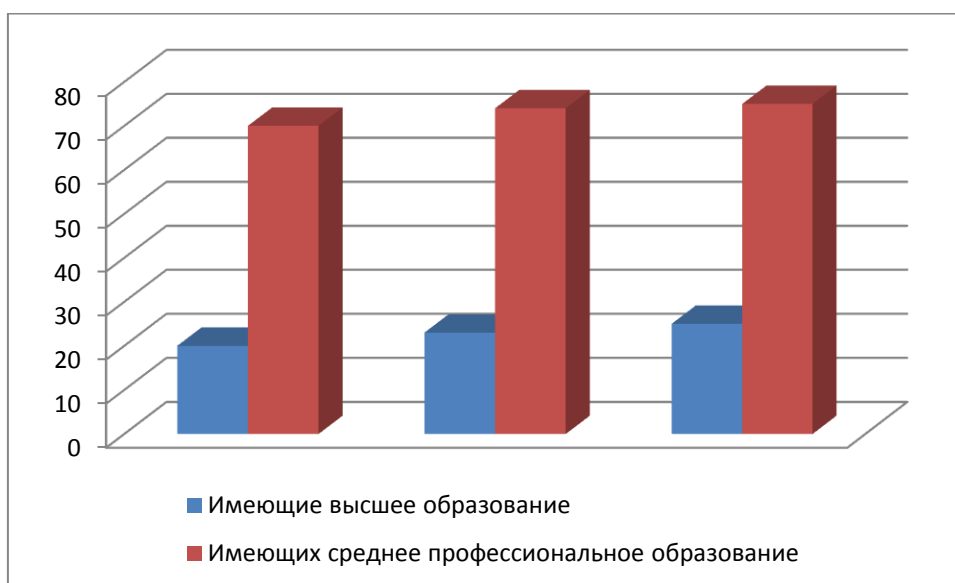


Рисунок 7 – Распределение работников по образованию

Таблица 5 – Движение рабочей силы в ИП Лашин в 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+;-)	
				2015/2014	2016/2015
Среднесписочная численность работников, чел.	90	97	100	+7	+3
Принято, чел., всего	5	13	8	+8	+5
Выбыло, чел., всего:	6	6	5	-	-1
в том числе:					
по собственному желанию	4	3	5	-1	+2
в порядке внутрисистемного перевода с повышением в должности	-	-	-	-	-
в связи с уходом на пенсию	2	3	0	+1	-3
уволено за нарушения трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,056	0,134	0,080	+0,078	-0,044
Коэффициент оборота по выбытию	0,067	0,062	0,050	+0,001	-0,012
Коэффициент текучести кадров	0,067	0,062	0,050	+0,013	-0,012
Коэффициент постоянства кадров	0,011	0,072	0,030	+0,061	-0,042

Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов

ИП Лашин в 2014-2016 гг. представлена в таблице 6.

Важнейшим качественным показателем работы предприятий является производительность труда. Неуклонный рост производительности труда является одним из главных условий повышения эффективности производства, увеличения выпуска продукции и снижения её себестоимости.

Таблица 6 – Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов ИП Лашин в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Выручка, тыс. руб.	79547	124034	170582	44487	46548	55,9	37,5
Среднесписочная численность работников, чел.	90	97	100	+7	+3	7,7	3,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	6382	9676	13946	3294	4270	51,6	44,2
Производительность труда, тыс.руб.	883,86	1 278,70	1 705,82	394,85	427,12	44,67	33,40
Трудоемкость, тыс.руб.	0,0011	0,0008	0,0006	-0,0003	0,000196	-30,9	-25,0
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	70,91	99,75	139,46	28,84	39,71	40,67	39,81
Фонд заработной платы работников, тыс.руб.	7960	12064	15035	4 104,00	2 971,00	51,56	24,63
Рентабельность заработной платы, %	80,18	80,21	92,76	0,03	12,55	0,04	15,65

По ИП Лашин производительность труда за 2015-2016 гг. растет высокими темпами. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. производительность труда увеличилась на 427,12 тыс. руб. или на 33,4%, а в 2015 г. её рост составил 44,6%. Этот рост во многом произошел за счет улучшения условий труда и совершенствования организации производства, внедрения новой техники и прогрессивной технологии.

Трудоемкость – показатель, характеризующий затраты рабочего времени или живого труда в расчете на единицу продукции (на 1 руб. выручки). По ИП Лашин трудоемкость за 2015-2016 гг. снижается.

Прибыль в расчете на одного работника ИП Лашин (рентабельность труда) возрастает. Так, если в 2015 г. на одного работника приходилось 97,7 тыс. руб., то в 2016 г. – 139,4 тыс. руб.

Из таблицы видно, что общая сумма фонда заработной платы ИП Лашин в 2015 г. по сравнению с 2014 г. возросла на 51,5% и составила 4104 тыс. руб., а в 2016 г. сумма фонда заработной платы возросла на 24,6% и составила 2971 тыс. руб.

Результаты анализа таблицы 6 представлены на рисунке 6.

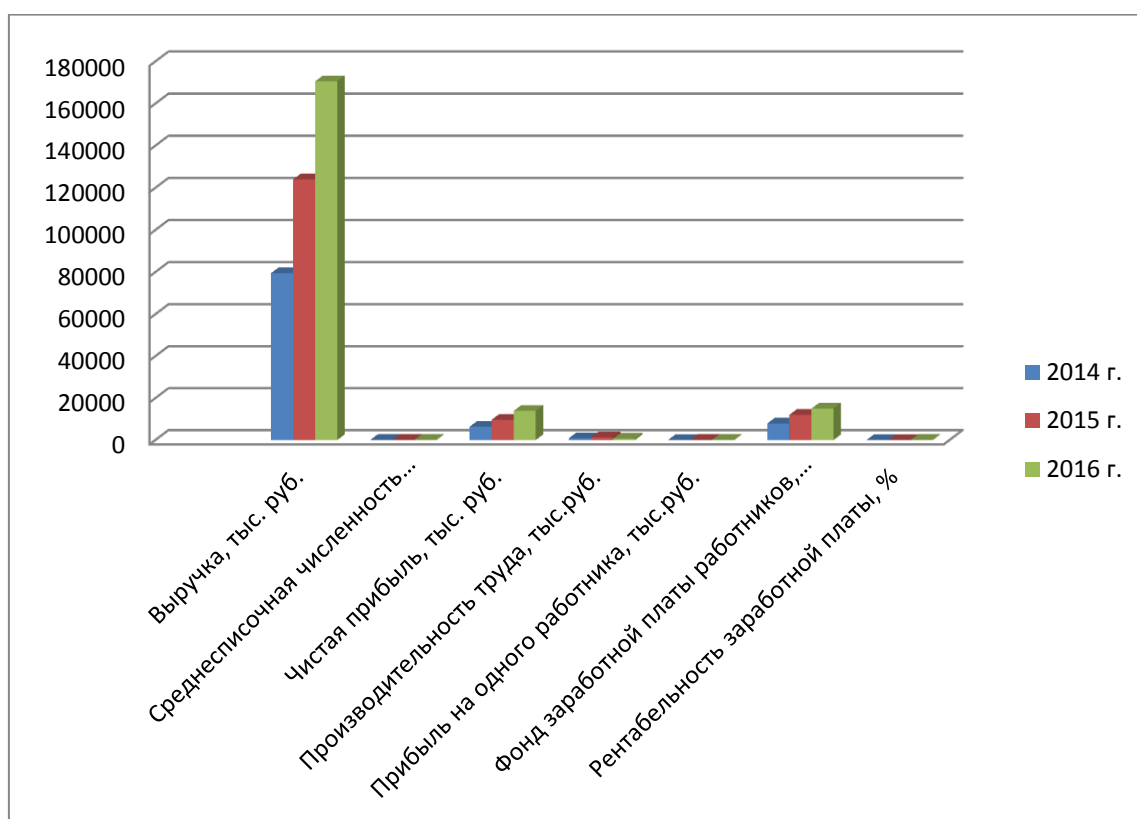


Рисунок 8 – Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов ИП Лашин в 2014-2016 гг.

Динамика производительности труда – сложный процесс, складывающийся под воздействием множества факторов, действующих в различных направлениях, с различной степенью интенсивности.

Изменение численности рабочих и производительности труда оказывают влияние на конечные результаты работы предприятия, в форме изменения объемов деятельности, так как они непосредственно принимают участие в их

формировании.

Распределение прироста объемов деятельности по предприятию за счет интенсивного (производительность) и экстенсивного (среднесписочная численность) факторов можно оценить в абсолютных и относительных величинах. В первом случае прирост оборота можно определить методом абсолютных разниц по формуле:

$$V = ПТ_1 \times Ч_1 - ПТ_0 \times Ч_0 \quad (1)$$

где:

$Ч_1, Ч_0$ – численность работников отчетного и базисного периода.

$ПТ_1, ПТ_0$ – производительность работников отчетного и базисного периода.

За 2015 г. и 2016 г. в ИП Лашин этот прирост будет следующим:

$$\Delta V = 1278,7 \times 97 - 883,8 \times 90 = 44487 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta V(ПТ) = (1278,7 - 883,8) \times 97 = 38300,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta V(Ч) = (97 - 90) \times 883,8 = 6186,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, мы видим, что общий прирост объема деятельности за 2015 г. - 44487 тыс. руб. За счет роста производительности труда объем деятельности возрос на 38300,4 тыс. руб., а за счет роста численности работников – на 6186,6 тыс. руб.

Рассчитаем этот прирост за 2016 год:

$$\Delta V = 1705,8 \times 100 - 1278,7 \times 97 = 46548 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta V(ПТ) = (1705,8 - 1278,7) \times 100 = 41430,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta V(Ч) = (100 - 97) \times 1705,8 = 5117,4 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, мы видим, что общий прирост объема деятельности за 2015-2016 гг. - 46548 тыс. руб. За счет роста производительности труда объем деятельности возрос на 41430,6 тыс. руб., а за счет увеличения численности работников – на 5117,4 тыс. руб.

Для расчета этих показателей в относительных величинах можно применить формулу расчетов доли интенсивного фактора (Ди) в изменении объемных показателей деятельности:

$$D_{и} = \left(1 - \frac{T_{пр} \text{ЭФ}}{T_{пр} \text{ОП}}\right) \times 100 \quad (2)$$

где:

$T_{пр} \text{ЭФ}$ – темп прироста экстенсивного фактора (численности персонала);

$T_{пр} \text{ОП}$ – темп прироста объемного показателя (выручки).

$$D_{и} = \left(1 - \frac{3,1}{37,5}\right) \times 100 = 11,4\%$$

Доля интенсивного фактора по ИП Лашин, оказавшего влияние на выручку в 2015 г. -11,4%.

Оценку доли интенсивных факторов в использовании живого труда (dИ) можно осуществить с помощью расчетов по следующей формуле:

$$dИ = \frac{(ПТ_1 - ПТ_0) \times \bar{Ч}_0}{V_0} \times 100 \quad (3)$$

где:

$ПТ_1, ПТ_0$ – производительность труда в отчетном и базисном периоде;

V_0 – выручка в базисном периоде;

$\bar{Ч}_0$ – среднесписочная численность работников в базисном периоде.

В 2016 г. доля интенсивных факторов в использовании живого труда:

$$dИ = \frac{(1705,8 - 1278,7) \times 97}{124034} \times 100 = 14,5\%$$

Из представленного расчета мы видим, что доля интенсивных факторов в использовании живого труда в ИП Лашин – 14,5%.

Таким образом, организация смогла закрепить свои позиции на рынке пластиковых окон благодаря правильно организованной работе персонала, ценовой политике, продуманной рекламной компании, рациональным управлением товарными запасами и грамотным управленческим решениям.

2.3 Анализ системы мотивации персонала ИП Лашин

С целью определения, является ли удовлетворительной существующая система мотивации и стимулирования деятельности персонала в ИП Лашин, было проведено анкетирование (см. Приложение), в котором участвовало 50 работников.

На вопрос «Способна ли существующая система мотивации и стимулирования повлиять на желание работников работать лучше?» было отмечено, что 54% работников отметили неспособность влияния данного фактора, и соответственно 46% опрошенных дали противоположный ответ.

На вопрос «Присутствует ли в настоящий момент заинтересованность в работе с полной отдачей?»: 60% руководителей и 40% рабочих ответили, что существует, среди специалистов такого ответа не было отмечено.

На вопрос «Существует ли потребность в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство?»: 50% рабочих, 33% специалистов и 17% руководителей дали утвердительный ответ о существовании такой потребности.

На вопрос «Существует ли на предприятии перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем?»: 12% руководителей, 33% специалиста и 55% рабочих ответили, что такая перспектива недостаточно четко выражена, оставшаяся часть опрошенных довольна своим занимаемым положением на предприятии.

На вопрос «Заботится ли руководство предприятия о здоровье своих сотрудников?»: все опрошенные отметили проявление заботы со стороны руководства о состоянии их здоровья, но к этому были еще пожелания. Большинство работников, пенсионного и предпенсионного возраста, участвовавшие в анкетировании высказали пожелание по организации медицинского обслуживания (по мере необходимости) в поликлинике, находящейся рядом с предприятием. Так же было пожелание, в основном среди работников более молодого возраста, организовать посещение бассейна. При этом расходы брало бы на себя непосредственно предприятие.

Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой – если бы на

нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Так же в анкете присутствовал вопрос «Готовы ли Вы выполнять свою работу с полной отдачей, не сопоставляя её с размером оплаты?»: было выявлено, что на предприятии есть группа работников (14%), для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь, у 70% трудящиеся, единственным источником доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень, то есть присутствует страх потерять то, что имеют (доход, место, общение, статус и др.). В основном это относится к возрастной группе работников (пенсионеры), у которых какие-либо изменения или преобразования вызывают сопротивление и снижение их мотивации к труду. Поэтому для них лучший стимул – это стабильность. Состояние ценностей труда и других жизненно важных ценностей свойственных 12% опрошиваемых. Как неприятную необходимость труд воспринимают 4% работников (в основном это совсем молодые работники, в возрасте до 25 лет, которые видят ценность в других приоритетах).

При ответе на вопрос: «Какой смысл носит в себе Ваша работа на предприятии?»: 18% опрошенных трудятся из чувства долга и интереса к самой работе, 63% считают работу средством добывания хлеба насущного для себя и своим близким. Остальные 19% стремятся реализовать свой творческий потенциал, то есть соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное и моральное вознаграждение за свой труд.

Анализируя ответы на вопрос, «К какой группе работников с учетом мотивации Вы себя относите?» можно выделять три группы работников с разной мотивацией:

- 1 группа – работники с повышенной мотивацией (41%);
- 2 группа – работники с прежней мотивацией (35%);
- 3 группа – работники с неустойчивой мотивацией (24%).

Большая часть работников относящихся к 1 группе – это в основной своей массе, руководители и специалисты, с высшим образованием, в возрасте от 26 до 45 лет, которые готовы к любым изменениям на предприятии, направленные на повышение эффективности в целом всей деятельности. Для данной группы работников, необходимо периодически проводить мониторинг мотивационной среды, чтобы применяемые в конкретный период времени стимулы, оказывали позитивное влияние на производительность этих работников. Так как при отсутствии тех или иных условия мотивационной среды факторы мотивации могут превратиться в демотиваторы.

Вторую группу работников составили в основном специалисты и рабочие со средним уровнем образования, в возрасте от 25 до 45 лет. Эта группа способна воспринимать и повышать качество своей трудовой деятельности, при осуществлении тех мотивирующих воздействий, которые не будут противоречить их ценностям и целям. Так, если даже материальный мотиватор, не соответствует интересам и потребностям работника, его воздействие не улучшает производительность, а наоборот, снижает.

К третьей группе мотивации отнесли себя в основном работающие пенсионеры (среди них и руководители и специалисты). Как и говорилось выше для работающих пенсионеров самый главный стимул – это стабильность и спокойная обстановка. Хотя некоторые работники из этой группы выразили желание делиться приобретенными знаниями и опытом с молодыми работниками, что может повысить их значимость и ценность для предприятия. Для молодых работников с пониженной мотивацией важно не качество их работы, а скорее всего просто быть чем-то занятым, то есть такие люди просто себя еще не нашли, поэтому сами не могут определить что может в большей степени их заинтересовать в процессе деятельности.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что

существующая система мотивации и стимулирования персонала является удовлетворительной частично. Так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность разработанной системы. Эти трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала не учло следующие моменты:

- не учитываются ожидания сотрудников;
- не учитываются интересы сотрудников;
- отсутствует поддержка системы мотивации.

Построение эффективной системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии – самый важный и, пожалуй, сложный вопрос.

Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой – если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника. Также можно выделить слабые места настоящей системы мотивации персонала ИП Лашин:

- в организации наставничества четко неопределенно, что получает в этом случае сам наставник, то есть нет материального вознаграждения за обучение вновь принятого молодого специалиста;

- не уделено должное внимание закреплению молодых специалистов и «омоложению» кадров;

- не проводятся социально-культурные мероприятия, направленные на оздоровление работников предприятия, такие как выезды на природу, организация оздоровления посредством посещения оздоровительных комплексов для молодежи и бесплатного медицинского обслуживания для пенсионного и предпенсионного возраста.



Рисунок 9 – Структура системы мотивации и стимулирования персонала

ИП Лашин

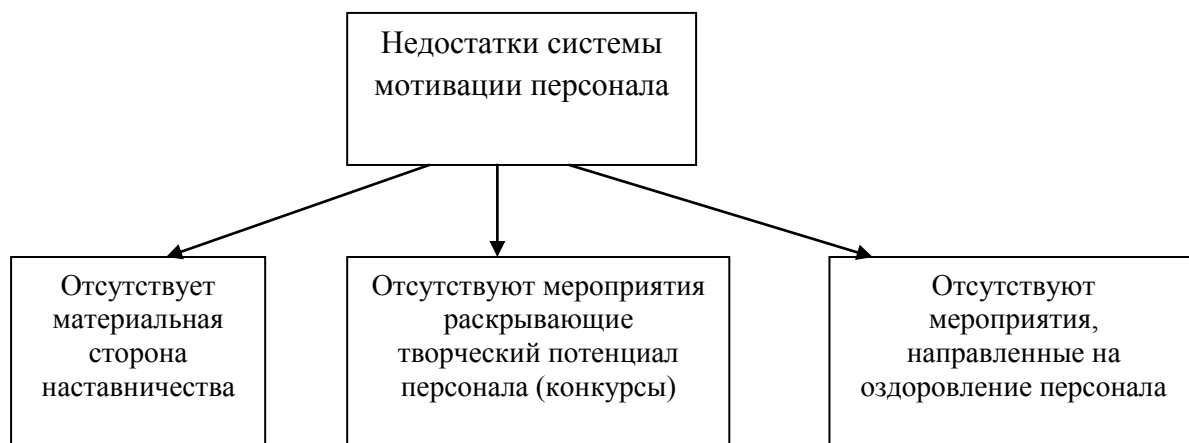


Рисунок 10 – Недостатки существующей системы мотивации персонала

В ИП Лашин действуют системы оплаты труда:

- повременная;

- сдельно-премиальная;

Для рабочих применяют сдельно-премиальную и повременно-премиальную оплату труда.

Тарификация производится на основании тарифно-квалификационного справочника. Надбавки к тарифным ставкам (окладам) устанавливаются в размере до 50% от тарифной ставки (оклада), в соответствии с определенным в ИП Лашин порядком:

- за профессиональное мастерство рабочим, стабильно обеспечивающим выполнение производственных заданий при высоком качестве выполняемых работ;

- руководителям, специалистам и служащим за высокие достижения в труде и на период выполнения особо важного задания.

При сдельной системе заработок рабочего находится в прямой зависимости от количества произведенной им продукции (или выполненных операций) и расценок. При сдельно-премиальной системе в заработок рабочих кроме основной оплаты входят премии за определенные качественные показатели в работе. Премии начисляются, в частности, за высокое качество продукции, за экономию сырья, материалов, топлива и другие показатели.

Нормы выработки и нормы обслуживания устанавливаются и пересматриваются администрацией предприятия по согласованию с комитетом профсоюза. Для многих работ соответствующими органами разработаны типовые (примерные) нормы или даже единые отраслевые, а по сквозным профессиям – межотраслевые нормы.

Стимулирование персонала производится на основании «Положения о стимулирующей части оплаты по трудовым договорам», вводится данное Положение в целях повышения ответственности работников предприятия для обеспечения выполнения целевых показателей ИП Лашин в соответствии с утвержденными бюджетами. А именно, на основе годового, квартальных и месячных основных и операционных бюджетов каждое подразделение предприятия составляет ежемесячные планы-отчеты по своей деятельности с

указанием вида работ, сроков исполнения и ответственных исполнителей. В планах-отчетах в обязательном порядке должны присутствовать контрольные задания подразделений согласно бюджетам предприятия. При выполнении планов, за своевременное и надлежащее исполнение приказов, распоряжений, протоколов, производственных и технических совещаний, графиков, мероприятий, за выполнение персональных заданий, начисляется до 50% от суммы оклада.

При невыполнении бюджета производства предприятия или бюджета движения денежных средств предприятия начальникам подразделений и их заместителям, и т.д. выплата стимулирующей части оплаты по трудовым договорам не производится. В случае невыполнения предприятием бюджета производства или движения денежных средств за месяц, но при выполнении их за квартал, стимулирующая выплата может быть начислена по итогам квартала. Общий размер начислений стимулирующей части не может превышать 100% от суммы установленной в трудовом договоре. Также в случае нарушения трудовой дисциплины стимулирующая оплата не производится. В итоге до 15 числа, следующего за отчетным, отдел бюджетного планирования выпускает приказ по размеру стимулирующей части оплаты труда. Данное Положение вводится ежегодно и корректируется Управляющим директором совместно с отделом бюджетного планирования.

Формирование фонда доплат и надбавок способствует соблюдению предприятием Законодательства РФ, трудового кодекса РФ, внешних и внутренних нормативных документов. При выполнении работником наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, обязанностей временно отсутствующего работника вышестоящей должности без освобождения от основной работы, доплачивается разница в окладах. Работника, выполняющего наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или заменяющего обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы (за исключением выполнения

обязанностей по вышестоящей должности), доплата устанавливается в зависимости от реальной загрузки по дополнительной работе и не может превышать 50% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника независимо от числа лиц, которым они устанавливаются.

Размер доплат может выражаться в абсолютных цифрах или в процентах к тарифной ставке, окладу.

- при сдельной оплате, кроме сдельного заработка, производится доплата в размере 100% от тарифной ставки соответствующего разряда.

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника 4-х часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Работа в ночное время (с 22.00 до 6.00 утра) производится в размере 50% часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работу в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере:

- сдельщикам - по двойным сдельным расценкам;
- работникам - труд которых, оплачивается по дневным и часовым ставкам, по двойной дневной или двойной часовой ставке;
- работникам, получающим месячный оклад – в размере одинарной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий день производится в пределах месячной нормы рабочего времени, и размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы. По желанию работник может быть предоставлен другой день отдыха, в этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Также в соответствии со ст. 174 Трудового кодекса РФ производится доплата за вредные и тяжелые условия труда, а также особо вредные и особо тяжелые. Доплата устанавливается работникам на основе результатов

аттестации рабочих мест и типовых отраслевых перечней работ с тяжелыми и вредными (особо тяжелыми и вредными) условиями труда. Оплата производится за фактически отработанное время, в виде фиксированной суммы, которая зависит от факторов производственной среды в баллах.

Доплаты за вредные условия труда корректируются одновременно с повышением заработной платы.

При необходимости заключаются с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником ИП Лашин ученический договор на переобучение без отрыва от производства. Ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, определенная договором, но не ниже минимального размера оплаты труда. Работа, выполняемая на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам. Пересмотр заработной платы осуществляется каждое полугодие в части увеличения тарифных ставок и окладов, исходя из финансово-экономического положения ИП Лашин.

3 Рекомендации по совершенствованию элементов системы мотивации персонала ИП Лашин

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию элементов системы мотивации.

Эффективная система мотивации персонала ИП Лашин должна включать комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно на этом предприятии. К получению высоких и высочайших результатов в процессе выполнения своих обязанностей, к повышению лояльности по отношению к предприятию. Рассмотрим общую схему предлагаемых мероприятий, совершенствующих систему стимулирования и мотивации персонала на предприятии рисунке 6.

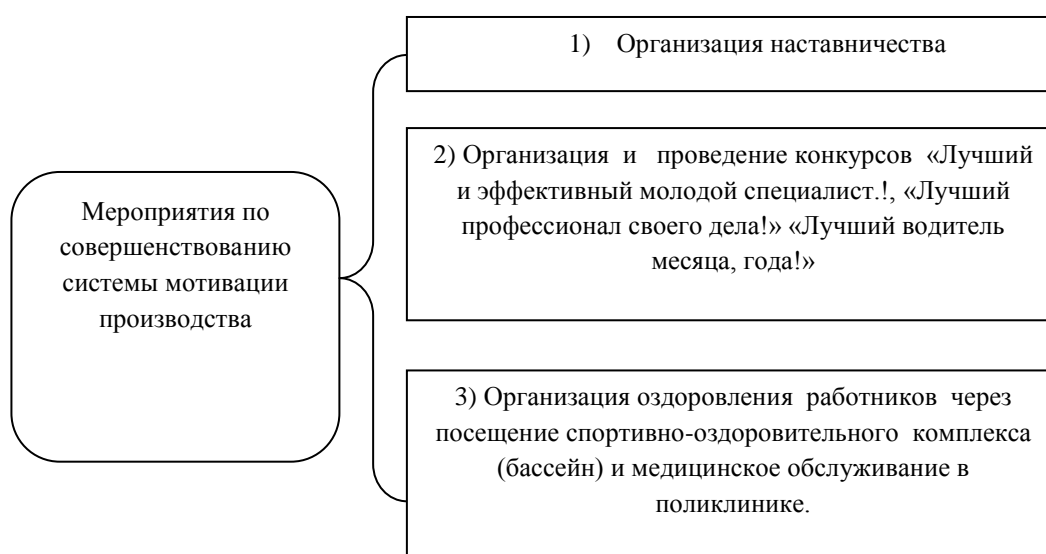


Рисунок 11 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ИП Лашин

Рассмотрим предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала подробнее. В целях повышения производительности

труда, порождения коллективной и личной заинтересованность в экономии, повышения качества продукции и получения дополнительного резерва для повышения заработной платы, решения ряда социальных вопросов, возможности прогнозирования стабильного объема производства, необходимо ввести разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулированию персонала предприятия, способствующие улучшению кадрового и финансово-экономического состояния предприятия.

Организация наставничества направлена на «омолаживание» кадрового состава предприятия, повышение заинтересованности и сопричастности молодого специалиста при приеме на работу. Необходимо осуществлять закрепление наставников из числа высококвалификационных специалистов имеющих с достаточным опытом (специалисты пенсионного и предпенсионного возраста) для передачи производственного опыта и прохождения адаптации в новом коллективе молодого специалиста. Также ежемесячно, по итогам выполнения персональных планов, руководителю подразделения подводить итоги фактических успехов молодого специалиста с целью пересмотра заработной платы и определения возможного уровня её повышения.

Одним из мероприятий по совершенствованию системы мотивации будет являться организация профессиональных конкурсов «Лучший и эффективный молодой специалист». Схема организации и проведения конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист отдела» представлена на рис. 10. Данный конкурс рекомендуется проводить 1 раз в год, основываясь на достигнутых результатах специалиста определенного отдела, посредством проведения анализа руководителем данного отдела и выдвижением им специалиста цеха, являющегося на его взгляд эффективным.

В программу конкурса должно входить торжественное награждение в данной номинации с вручением диплома и премии в размере 2000 тыс.руб., учитывая, что кандидатов на данную номинацию из отдела возможно

выдвинуть по 3-7 молодых специалистов из отделов распределив их по местам, кто занимает 1, 2 и 3 место в номинации.

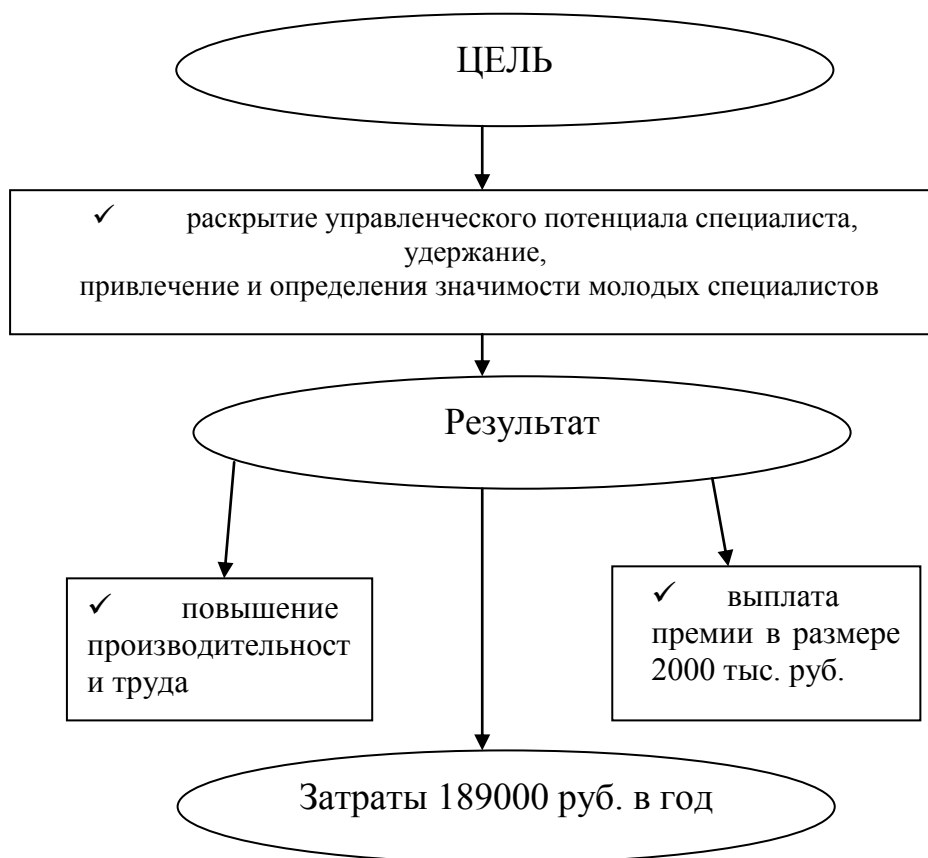


Рисунок 12 – Организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист»

Занявшему 1 место выплачивается премия в размере 2000 руб.;

За 2 место за победу в конкурсе выплачивается премия в размере 1500 руб.

За 3-место молодой специалист получает 1000 рублей.

Таким образом, рассчитывая общую сумму премии получаем на один отдел за трех победителей приходится 4500 руб.

Рассчитать затраты по данному мероприятию в год возможно по формуле:

$$Зм = Кч * n, \quad (4)$$

где Z_m – затраты на мероприятие;

$K_ч$ – количество молодых специалистов;

n – сумма премии.

Согласно приведенной формуле (4), рассчитаем затраты на данное мероприятие:

$$Z_m = 42 * 4500 = 189000 \text{ руб.}$$

Мероприятие направлено повышение роли рабочих, специалистов и руководителей среднего звена (мастеров) в деятельности предприятия, выявление лучших работников, выполняющих требования Системы Менеджмента качества, и распространение их опыта.

Схема индивидуальной мотивации сотрудников мероприятия «Лучший профессионал своего дела» состоит в следующем: по результатам работы за год руководители цехов, отделов, количество которых составляет 40 чел. определяют лучшего специалиста в соответствии с показателями индивидуальных планов. Впоследствии проводится конкурс в каждом отделе, цехе «Лучший профессионал своего дела», вознаграждением которого будет премия в размере 2000 рублей и вручение грамоты «Лучший профессионал своего дела».

Преимущества такой схемы состоят в следующем:

- возникает эффект «соревнования», что способствует повышению мотивации сотрудников в целом;
- лучшие сотрудники поощряются индивидуально, исходя из результатов работы за определенный период времени, то есть они понимают, за что именно их поощряют, а других – нет;
- отсутствует эффект «уравниловки», поощрение каждого сотрудника зависит от его результата выполненной работы;
- работники, работающие менее эффективно, имеют стимул работать лучше, так как они осознают, что каждый месяц «результаты соревнования» пересматриваются, что дает им шанс «заработать».

Затраты на мероприятия определяются по формуле:

$$Зм = Кч * n, \tag{5}$$

где, $Зм$ – затраты на мероприятие;

$Кч$ – количество человек выдвинутых со всех отделов, цехов всего;

n – размер премии.

Согласно формуле (5), рассчитаем затраты на данное мероприятие:

$$Зм = 40 * 2000 = 80\ 000 \text{ руб.}$$

Схематически структура мероприятия (конкурса) «Лучший профессионал своего дела» представлена на рисунке 11.

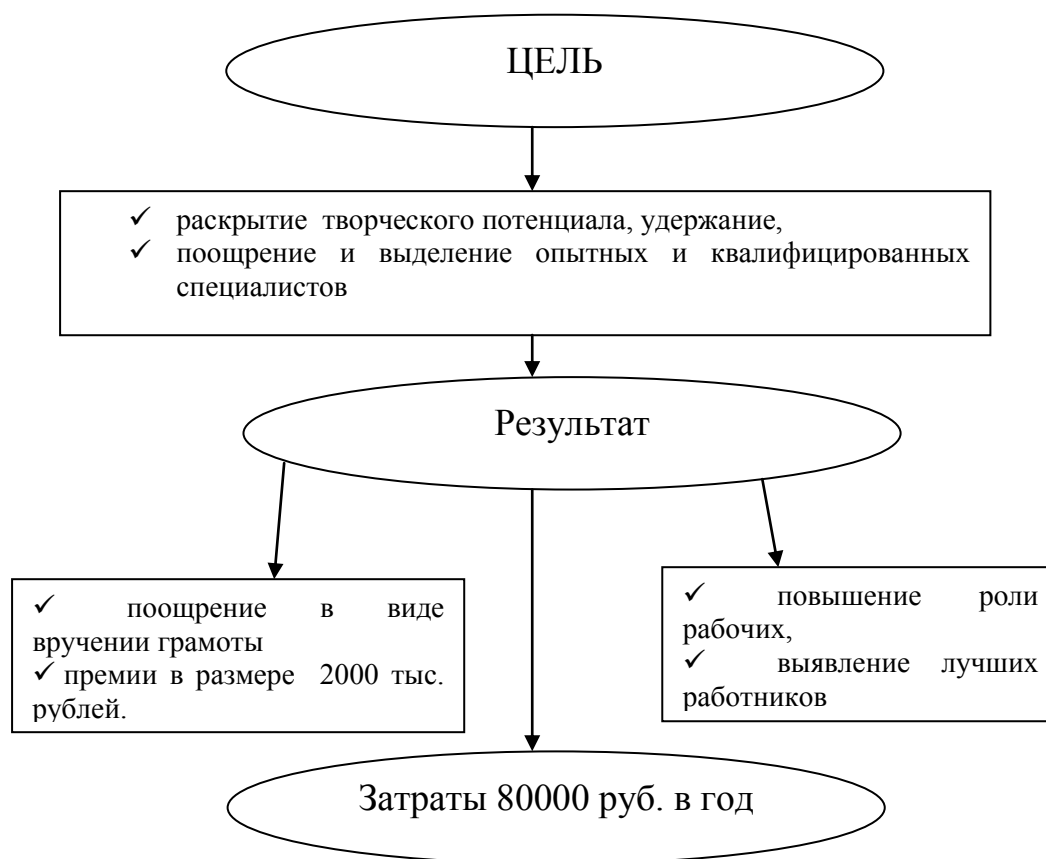


Рисунок 13 – Структура и результативность мероприятия «Лучший профессионал своего дела»

В этом случае, если премия выплачивается регулярно и «автоматически», она будет восприниматься сотрудниками как неотъемлемая часть заработной платы. В таком случае лишение премии будет равносильно уменьшению

заработной платы. В целях недопущения такого, необходимо пересматривать процент премиальных с увеличением окладов и результатов деятельности предприятия, за определенный период, выпустив дополнительно приказ об изменении уровня премиальных. Также необходимо не упустить то, чтобы все конкурсы освещались в газете предприятия с подробностями каждого конкурса в целях информирования всех работников организации о наличии данного мероприятия и с целью большего вовлечения участников.

Мотивация и стимулирование персонала может быть организована через организацию досуга работников предприятия. Для этого необходимо организовать оздоровление работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса для молодых сотрудников предприятия и для работников пенсионного и предпенсионного возраста организация медицинского обслуживания (по мере необходимости) в поликлинике, находящейся рядом с предприятием. Планируется посещение данного спортивно-оздоровительного комплекса с периодичностью 2 раза в неделю, и медицинское бесплатное обслуживание раз в месяц, стоимость абонеента на 4 месяца по 2 раза в неделю для спортивно-оздоровительного комплекса составляет = 1200 руб. и столько же приходится на полное (в эту сумму входят обследование всех органов работника и назначения лечения) медицинское обслуживание раз в месяц одного работника.

Затраты на мероприятия определяются по формуле:

$$Z_m = K_{ч} * n, \quad (6)$$

где, Z_m – затраты на мероприятие;

$K_{ч}$ – количество численность, всего за год, чел;

n – цена (стоимость) абонеента.

Согласно формуле (6), рассчитаем затраты на данное мероприятие:

$$Z_m = 100 * 1200 = 120000 \text{ руб.}$$

Схематически структура мероприятия «Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса» и посещения поликлиники и бесплатного медицинского обслуживания представлена на рисунке 12.

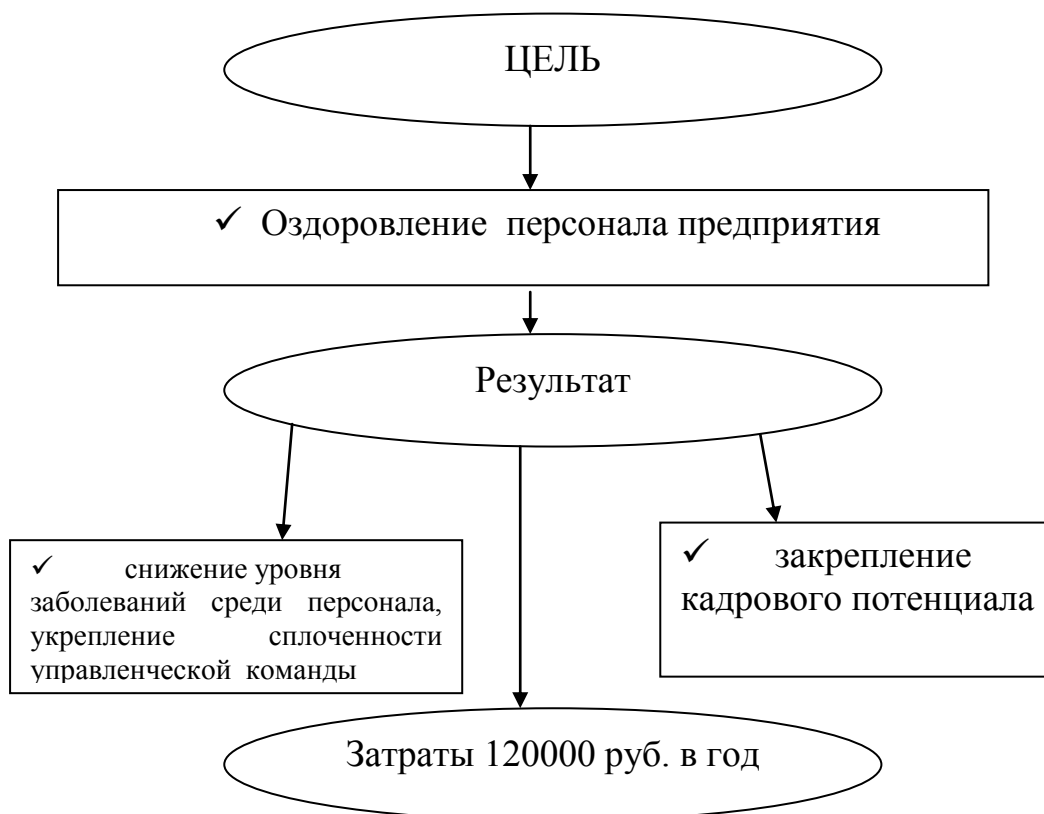


Рисунок 14 – Структура и результативность мероприятий направленных на оздоровление работников энергетического производства

Рассчитанная сумма, которая равна 120000 руб., включает в себя посещения бассейна и сауны (занятия на тренажерах) с общей продолжительностью час, и рассчитана с учетом скидки в 20%, которая дается только организациям для корпоративных мероприятий. Таким образом, экономятся средства и организации на 20%, и персонала, посещающего коллективно бассейн.

Вместе с тем, также необходимо продолжать традиции, установленные на предприятии. Например, выпуск газеты и оформление доски почета.

Также более значительно и торжественно обозначать организацию «Дня предприятия», датой которого, является 30 июня, к этому же празднику можно приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подвести итоги конкурсов на лучшего работника организации, лучшую бригаду и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Руководству можно порекомендовать ежемесячно, инвестировать небольшие суммы денег в улучшение условий труда, и это инвестирование должно вполне окупаться, так как благоприятная обстановка, безусловно, повышает производительность труда. По сути дела, речь в предложенных мероприятиях идет о том, какими должны быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководства для поддержания желательной оргкультуры. Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную, организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Также в перспективах проработать вопросы:

- медицинского обслуживания (оплата услуг стоматолога, вакцинация против инфекционных заболеваний);
- организация досуга (выезды на природу, устройство корпоративных праздников, обеспечение льготными путевками в санатории и детские лагеря).

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

В основу предлагаемой системы материального вознаграждения работников ИП Лашин положены следующие принципы:

- формы материального вознаграждения сотрудников должны быть конкурентоспособными, т.е. более привлекательными, чем на других предприятиях;

- механизм стимулирования надо отладить так, чтобы он ориентировал сотрудников на достижение максимальных результатов;

- переменную часть дохода следует гибко «привязать» к качеству выполняемой работы.

В таблице 7 рассмотрим затраты на данные мероприятия.

Таблица 7 – Затраты на мероприятия

Мероприятие	Затраты
Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн) и бесплатное медицинское обслуживание в поликлинике.	120000 руб.
Проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист»	189000 руб.
Организация конкурса в каждом отделе, цехе «Лучший профессионал своего дела!»	80000 руб.
Итого	389000 руб.

С учетом внедрения данных мероприятий рассмотрим в таблице 8, экономические показатели предприятия, которые увеличатся до 15%. Данный показатель взят из деятельности аналогичных предприятий.

Таблица 8 – Экономические показатели до и после внедрения мероприятий

Показатель			Отклонение	
	До	после	Абсолютное	Относительное, %
Себестоимость продукции, тыс.руб.	147843	155235	7392	5
Производительность, тыс.руб./чел.год	171	197	26	15
Численность всего, чел.	100	105	5	5
ФОТ всего, тыс.руб.	15035	17290	2255	3
Выручка от реализации, тыс.руб.	170582	196169	25587	15
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	22739	40934	18195	18

Таким образом, как видно из таблицы 8, практическая ценность введения мероприятий будет состоять в том что, в целом по предприятию наблюдается улучшение экономических показателей деятельности предприятия, увеличение прибыли от реализации продукции и услуг на 18195 тыс.руб. или 18%, увеличение производительности труда на 15% и т.д. Кроме того, в ходе проведения мероприятий социальная эффективность от предложенных мероприятий улучшится в части получения удовлетворенности от выполняемой работы, повышения стремления к достижению более высоких результатов, снижения текучести кадров, закрепление на местах молодых специалистов, сформированный действенный резерв руководящих кадров, его подготовку, социальное обеспечение персонала, поощрение наставничество, и многое другое

Также в результате введенных мероприятий система мотивации и стимулирования персонала предприятия дополнилась элементами, которые необходимы были для успешного функционирования предприятия. В итоге расширен диапазон дополнительных стимулов, относящихся к социальной защите. В целом выстроена система дополнительных и весомых стимулов, представлены мероприятия, расширившие систему вознаграждения, разработана схема индивидуальной мотивации сотрудников, посредством проведения персональных конкурсов, сделан шаг в сторону закрепления молодых специалистов, и поощрения опытных, разработано мероприятие для развития высшего руководства, предложена организация досуга персонала.

Результатом внедренных мероприятий, станет конечный результат работы в 2016 году, по которому возможно будет проанализировать реальную эффективность и полезность разработанных мероприятий.

Заключение

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной выпускной квалификационной работы, а именно разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии (на примере ИП Лашин), были решены следующие задачи:

- раскрыты теоретические аспекты системы мотивации персонала на предприятии,

- были проанализированы содержания понятий: «мотивация» и «стимулирование», из которых следует, что мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения: второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и в совокупности образуют систему.

Также в ходе написания выпускной квалификационной работы была дана характеристика исследуемого предприятия, показаны основные результаты его финансово – хозяйственной деятельности, рассмотрены экономические показатели предприятия, из которых следует, что наблюдаются как положительные, так и отрицательные моменты.

Проанализирован состав персонала по полу, образованию, по возрастному цензу, по трудовому стажу, проведено анкетирование работников, анализ которого показал, что персонала предприятия распределен на три группы работников с разной мотивацией: 1 группа – работники с повышенной мотивацией (41%); 2 группа – работники с прежней мотивацией (35%); 3 группа – работники с неустойчивой мотивацией (24%), интересы которых необходимо учитывать в планировании и построении системы мотивации и стимулировании персонала. Результат проведенного исследования показал, что существующая система мотивации и стимулирования персонала не является удовлетворительной. Так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность

разработанной системы. Эти трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала не учло следующие моменты:

- не учитываются ожидания сотрудников;
- не учитываются интересы сотрудников;
- отсутствует мониторинг системы мотивации;
- отсутствует поддержка системы мотивации.

Также можно выделить слабые места настоящей системы мотивации и стимулирования персонала:

- в организации наставничества четко неопределенно, что получает в этом случае сам наставник, то есть, нет материального вознаграждения за обучение вновь принятого молодого специалиста;

- не уделено должное внимание закреплению молодых специалистов и «омоложению» кадров,

- не проводятся социально–культурные мероприятия направленные на оздоровление работников предприятия, такие как выезды на природу, организация оздоровления посредством посещения оздоровительных комплексов для молодежи и бесплатного медицинского обслуживания для пенсионного и предпенсионного возраста.

В целом оценка системы мотивации свидетельствует, о том, что на предприятии используется как материальное, так и организационное и морально-психологическое стимулирование персонала.

В третьей главе выпускной квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персоналом в подразделении, такие как: «Организация наставничества», «Организация оздоровления работников», «Проведение конкурсов профессионального мастерства». Направленные на решения ряда социальных вопросов, возможности прогнозирования стабильного объема производства.

Практическая ценность введения мероприятий состоит в том, что, в целом по предприятию, наблюдается улучшение экономических показателей деятельности предприятия, увеличение прибыли от реализации продукции и услуг на 18195 тыс.руб. или 18%, увеличение производительности труда на 15% и т.д.

Также в результате введенных мероприятий система мотивации и стимулирования персонала предприятия дополнилась элементами, которые необходимы были для успешного функционирования предприятия. В итоге расширен диапазон дополнительных стимулов, относящихся к социальной защите. В целом выстроена система дополнительных и весомых стимулов, представлены мероприятия, расширившие систему вознаграждения, разработана схема индивидуальной мотивации сотрудников, посредством проведения персональных конкурсов, сделан шаг в сторону закрепления молодых специалистов, и поощрения опытных, разработано мероприятие для развития высшего руководства, предложена организация досуга персонала.

Библиографический список

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. - М., 2016. - 267 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала - Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Экономика, 2012. – 362 с.
3. Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М.: Изд-во МГУ, 2016. – 144 с.
4. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации. - М., 2016. – 197 с.
5. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд-во МГУ, 2013. – 288 с.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
7. Государственная служба Российской Федерации: Основы управления персоналом / Под ред. В.П. Иванова. - М.: Известия, 2014. – 410 с.
8. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. Общество и экономика. - 2015. - № 1. С. 56.
9. Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2013. – 832 с.
- 10.Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала.: МАУП, 2014. – 248 с.
- 11.Егоршин А.П. Управление персоналом. –Н.Новг.: Дело, 2013. - 287 с.
- 12.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.: - СПб.: Питер, 2014. - 512 с.
- 13.Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: ИП РАН, 2015. - 224 с.
- 14.Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 2015. - 122 с.
- 15.Комарова Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд. – 2013. – №10. – С. 15.
- 16.Кузнецов, К. Мотивация и видение будущего фирмы. Управление персоналом. - 2006. - № 7. - С. 31-33.

17. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте/Нижний Новгород: Приоритет, 2013. – 205 с.
18. Лигинчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности. - М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2014. – 207 с.
19. Лунин В. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала / В. Лунин / Управление компанией. - 2015. – № 3. - С. 33-35.
20. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПб.: Евразия, 2005. - 115 с.
21. Менеджмент организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. З. П. Румянцевой и проф. Н.А. Соломатина. - М., 2014. - 429 с.
22. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом «»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 464 с.
23. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента /Йосио Кондо, Акиказу Како, Юнаи Сайто и др.; под ред. Йосио Кондо ; пер. с англ. Е. П. Марковой. - Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2016. - 205 с.
24. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Пер. с англ. - М.: Смысл, 2016. - 607 с.
25. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. Учеб. пос. – СПб.: СПбГУ, 2013. – 264 с.
26. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; Под ред. В.Н. Иванова. - М.: Высшая школа, 2014. – 271 с.
27. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2014. - 335 с.
28. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 399 с.

29. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2013. - 512 с.
30. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. - 336 с.
31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2016. – 241 с.
32. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2015. - 298 с.
33. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М, 2016. - 638 с.
34. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 240 с.
- 35.Феблес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. - М., 2015. - 348 с.
36. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2016. - 368 с.
- 37.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. - М., 2016. – 450 с.
38. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2014. - 224 с.
- 39.Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, 2-е изд., доп. и пераб. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2012. – 332 с.
- 40.Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М., 2014. – 185 с.
- 41.Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. - М.: Смысл, 2014. - 416 с.
- 42.Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. - М., 2012. – 304 с.
- 43.Яркина Т.В. Основы экономики предприятия.: Из-во «РГИУ», 2016. – 78 с.

Приложение

Анкета для персонала

Характер вопроса	Ответ «Да», «Нет»
1. Способна ли на Ваш взгляд существующая система мотивации и стимулирования повлиять на желание работников работать лучше?	
2. Присутствует ли в настоящий момент заинтересованность в работе с полной отдачей?	
3. Существует ли потребность в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство?	
4. Существует ли на предприятии перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем?	
5. Заботится ли руководство предприятия о здоровье своих сотрудников?	