Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc525068952)

[1. Теоретические основы системы мотивации персонала организации 5](#_Toc525068953)

[1.1 Основные понятия, сущность системы мотивации персонала организации 5](#_Toc525068954)

[1.2 Основные элементы системы мотивации персонала организации 9](#_Toc525068955)

[1.3 Критерии эффективности системы мотивации персонала организации 11](#_Toc525068956)

[2. Анализ организационной деятельности и системы мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ» 16](#_Toc525068957)

[2.1 Краткая характеристика ООО «Олива ВЛКЗ» 16](#_Toc525068958)

[2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Олива ВЛКЗ» 23](#_Toc525068959)

[2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ» 27](#_Toc525068960)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36](#_Toc525068961)

[Список использованнЫХ ИСТОЧНИКОВ 41](#_Toc525068962)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 43](#_Toc525068963)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 47](#_Toc525068964)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 48](#_Toc525068965)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4 50](#_Toc525068966)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5 52](#_Toc525068967)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 6 53](#_Toc525068968)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. На современном этапе общественно-экономического развития мотивации принадлежит одна из ведущих ролей в деятельности организации, что обусловлено потребностью рынка в высокопродуктивных и эффективных его участниках. Сегодня успешность субъектов хозяйствования во многом зависит не только от наличия у них новых технологий, инновационного оборудования, достаточного количества финансовых ресурсов, но и от того, насколько эффективно и слаженно действует его персонал. Отличительная особенность современных систем управления персоналом заключается в повышение роли личности работников.

Для современного менеджмента при организации эффективных систем управления характерно обращение к мотивационным аспектам.

В обобщенном смысле мотивация может быть признана в качестве процесса, который побуждает к трудовой деятельности. Руководители предприятий, чтобы достичь успеха и обеспечить эффективную работу возглавляемых предприятий, должны разработать для персонала систему стимулов, которые будут мотивировать его к высококачественному труду.

Для современных систем мотивации характерно комплексное сочетание как финансовых, так и нефинансовых методов стимулирования работников.

Теория мотивации и ее практические исследования достаточно широко представлены в трудах известных зарубежных и отечественных ученых, в частности, таких авторов, как Макклелланд Д., Хагеманн Г., А.Маслоу, Х. Хекхаузен, Л Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р., Е.П.Ильин, Шаховой В.А., Шапиро С.А. Виханский, О.С. Каверин, С.Б. и др.

Все выше сказанное является подтверждением актуальности темы исследования, а так же способствует понимаю, что эффективная профессиональная деятельность человека в современных условиях достигается только через понимание его мотивации.

Цель курсовой работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование мотивации труда для повышения эффективности деятельности организации.

Чтобы достичь поставленную цель, при написании курсовой работы был решен ряд задач:

- проведено изучение экономико-управленческой категории «мотивация трудовой деятельности персонала»;

- рассмотрены виды мотиваций труда;

- раскрыты методы, посредством которых производится оценка эффективности мотивации персонала на предприятии;

- на материалах ООО «Олива ВЛКЗ» проведен анализ системы мотивации персонала;

- по результатам исследования даны рекомендации, которые позволят повысить эффективность мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ».

Объект исследования – ООО «Олива ВЛКЗ»

Предмет исследования - мотивация труда в системе практического менеджмента в ООО «Олива ВЛКЗ».

Данная работа состоит из введения, двух глав (теоретической и аналитической), заключения.

# 1. Теоретические основы системы мотивации персонала организации

# 1.1 Основные понятия, сущность системы мотивации персонала организации

 «Мотивация» (или motif–Франц. от латинского слова moveo–двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задающей ее границы и формы, а также придающих данной деятельности направленность, которая ориентирована на достижение поставленных целей[[1]](#footnote-1).

Наиболее элементарная модель мотивационного процесса состоит всего трех элементов: потребностей, целенаправленного поведения, удовлетворения потребностей[[2]](#footnote-2).

Для понятия мотивации особенно важен ряд аспектов, которые представлены на рисунке 1:

Рис. 1.1 Основные аспекты, характеризующие понятие «мотивация»

В качестве мотива может быть признано внутреннее побуждение, в профессиональном поведении определяющее направленность активности человека[[3]](#footnote-3).

К основным функциям мотивов можно отнести следующие (рис. 1.2):

Рис. 1.2 Функции мотивов[[4]](#footnote-4).

Выражение функции мотивации происходит через ее влияние на трудовой коллектив субъекта хозяйствования, которое можно представить, как побудительные мотивы к эффективному труду, а так же как общественное воздействие коллективных или индивидуальных поощрительных мер[[5]](#footnote-5).

Для современного менеджмента свойственно выделение двух основных типов мотивирования, которые определены комплексом целей, поставленных перед мотивированием, а также совокупностью задач, которые ему предстоит решить. В случае применения первого типа следует исходить их того, что при внешних воздействиях у человека могут быть вызваны определенные мотивы, которые побуждают его совершать определенные действия, для наступления желательных для мотивирующего субъекта результатов[[6]](#footnote-6).

Второй тип мотивирования призван формировать у человека определенную мотивационную структуру.

На практике наиболее прогрессивных с точки зрения менеджмента предприятий была доказано, что сочетание двух типов мотивирования целесообразно и эффективно[[7]](#footnote-7).

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные и многообразные формы. Но многолетней практикой управления доказано, что по-прежнему материальное стимулирование представляет собой одну из наиболее распространенных и действенных его форм[[8]](#footnote-8).

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования: оно представляет собой одно из средств, посредством которого осуществляется мотивирование[[9]](#footnote-9).

Соотношение мотивов и типов поведения работников приведено в таблице 1.

Таблица 1

Соотношение мотивов и типов поведения работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы работников | Доля в общем количестве | Степень мотивации | Характер форм поведения |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Сверхнормативные, исключительно добросовестные | 5 | Идеальная степень мотивации и стимулирования | Инновационный , экономический, стратификационный характер |
| Нормативные, достаточно добросовестные | 60 | Достаточная степень мотивации и стимулирования | Экономический, организационный характер |
| Субнормативные, Недостаточно добросовестные | 30 | Мотивы не ясны, степень стимулирования- неадекватная | Характерологический, деструктивный характер |
| Ненормативные, недобросовестные | 5 | Мотивы неясные, стимулы отсутствуют | Характерологический, деструктивный характер |
| ИТОГО | 100 | - | - |

В процессе исследований, проводимых на предприятиях в области менеджмента, выделены 4 типа работников, для которых характерно различное отношение к трудовым обязанностям и разное трудовое поведение, а также установлено соотношение между мотивами и типами поведения работников.[[10]](#footnote-10)

Современные теории мотивации позволяют понять мотивы, движущие человеком при его трудовой деятельности, дают возможность управлять ими на практике (рис. 1.3).

**Исходные составляющие**

**Показатели** **функционирования**

**Результаты**

Усилия

Время

Образование

Расходы

Квалификация

Знания

Типы поведения

На работе

Качество работы

Количество работы

Уровень обслуживания

потребителей

Оплата

Стабильность

Дополнительные вознаграждения

Отпуск

Удовлетворенность работой

Осознание достижения

Удовольствие от выполнения

интересной работы

Рис. 1.3. Мотивационная последовательность[[11]](#footnote-11)

Современные менеджеры применяют укрупненные методы мотивации, которые можно сгруппировать по четырем видам (рис. 4):[[12]](#footnote-12)

- экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии и т.п.);

- управление по целям.;

- обогащение труда;

- система участия.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. В различных теориях мотивации, разработанных преимущественно зарубежными учеными, сделаны попытки объяснить это явление.[[13]](#footnote-13)

Мотивация профессиональной деятельности и мотивационные процессы, направленные на сферу труда, тесно взаимосвязаны[[14]](#footnote-14).

Мотивация к труду представляет собой совокупность сил, берущих начало внутри человека и вне его, стимулируя его трудовое поведение и определяя форму, направленность, интенсивность и продолжительность его трудовой деятельности.

# 1.2 Основные элементы системы мотивации персонала организации

Система трудовой мотивации персонала состоит из трех компонентов, которые представлены на рисунке 1.4.

Рис. 1.4 Компоненты системы трудовой мотивации[[15]](#footnote-15)

Система трудовой мотивации персонала представляет собой открытой систему, одновременно выступая в качестве подсистемы более масштабной системы – организации в целом[[16]](#footnote-16).

Количественные и качественные характеристики ресурсов организации, таких как организационные, технологические, управленческие, информационные, имущественные, кадровые и репутационные, изменяются, испытывая влияние субъектов формирования трудовой мотивации персонала и организации в целом. Это в условиях, когда ресурсы ограничены и недостаточна координация, может привести к снижению эффективности системы стимулирования труда и ее адаптивности к изменениям мотивации персонала[[17]](#footnote-17).

Система трудовой мотивации персонала подвержен влиянию факторов внешней среды, для которых характерна или невозможность регулирования со стороны организации, или слабое регулирование с ее стороны.

Элементами системы трудовой мотивации персонала являются следующие.

1. Содержание работы.

2. Служебное положение и оплата труда.

3. Социальные контакты.

4. Самообразование и поддержка.

5. Самостоятельность.

6. Самореализация.

7. Организационная культура.

Для данных элементов характерно наличие взаимосвязи, посредством чего образуется комплекс элементов системы трудовой мотивации персонала, которые влияют на поведение работника.[[18]](#footnote-18)

Организация должна сформировать систему трудовой мотивации персонала, отражающую все многообразные мотивы, присущие работникам в зависимости от в занимаемой ими должностью, выполняемой работой[[19]](#footnote-19).

Кроме того, организуя процесс, связанный с управлением трудовой мотивации персонала, менеджеры обязательно должны учитывать эмоциональное состояние работников. Человек посредством эмоций получает импульсы к конкретному поведению, которые способствуют зарождению мотивов и усилению их влияния на поведение[[20]](#footnote-20).

Таким образом, учитывая все перечисленные факторы мотивации можно рассматривать трудовую мотивацию персонала, используя многоэкранную схему, то есть используя системный подход.

Внедряя системный подход к трудовой мотивации персонала необходима оптимизация управление человеческими ресурсами, что должно привести к увеличению конкурентных преимуществ организации.

# 1.3 Критерии эффективности системы мотивации персонала организации

Оценку системы мотивации персонала производят, прежде всего, с точки зрения оценки результатов, которые были достигнуты коллективом в условиях действующей на предприятии системы мотивации.

Так в теории ожидания наиболее подробно представлены факторы, которые представляют возможность для определения величины усилий, затрачиваемых работником в процессе трудовой деятельности. Как наиболее важная составляющая данной модели рассматривается результат работы во взаимосвязи с затраченными усилиями и полученной оплатой за ее выполнение[[21]](#footnote-21).

По итогам научных изысканий и практических исследований можно сформулировать выводы о том, что при повышении заработной платы растет не столько производительность труда, а сколько ожидание дальнейшего роста вознаграждений. Одновременно с этим при уменьшении вознаграждения за труд наблюдается снижение производительности труда, а кроме того в ответ на снижение оплаты труда работник начинает поиск нового места работы[[22]](#footnote-22).

Если рассматривать мотивационные факторы в контексте повышения эффективности деятельности предприятия, то их улучшение или оптимальное формирование в систему мотивации должно обеспечивать рост производительности труда[[23]](#footnote-23).

Критерии, используемые руководителями для оценки результативности деятельности персонала, оказывают существенное влияние на качество работы коллектива. Наиболее распространенные критерии представлены тремя группами (рис. 1.5)

Рис. 1.5 Критерии, которые используют руководители, чтобы оценить результаты работы [[24]](#footnote-24).

Далее возникает вопрос об оценке деятельности работника.

Непосредственный начальник. В большинстве организаций оценку действиям работников нижнего и среднего звена дают их непосредственные начальники. Но данный метод несовершенен. В некоторых организация, практикующих современную систему менеджмента, стали внедрять самоуправляемые команды, удаленную работу и прочие организационные механизмы[[25]](#footnote-25).

Коллеги. Оценки, выставленные сотруднику его коллегами, признаны наиболее достоверными. Этому способствуют следующие причины. Во-первых, коллеги являются непосредственными участниками событий и действий, которые оценивают. Во-вторых, коллеги имеют возможность дать несколько оценок, а непосредственный руководитель — только одну.

При этом стоит учитывать, что объективность такого рода оценок может испытывать влияние взаимных симпатий или антипатий работников.

Самооценка. Самооценка положительно воспринимается коллективом, так как при ее использовании снижается негативное отношение персонала к самому процессу оценки их трудовой деятельности. Но необходимо учесть главный недостаток системы самооценки, который заключается в преувеличении персоналом собственных достижений и заслуг.[[26]](#footnote-26)

Непосредственные подчиненные. Четвертым источником оценок являются непосредственные подчиненные, находящиеся в процессе трудовой деятельности в постоянном контакте со своим непосредственным руководителем. В связи с этим, предоставленная информация о его поведении будет наиболее достоверна и точна[[27]](#footnote-27).

Тем не менее, данный источник так же имеет существенную проблему: это боязнь подавляющего большинства подчиненных вызвать испортить отношения с начальником, в случае выставления ему плохой оценке. Для достижения максимума объективности обеспечивается полная анонимность при организации опроса респондентов.

«Круговая» оценка. Сущность данного метода состоит в том, чтобы получать обратные связи от всего персонала и клиентов, ежедневно взаимодействующих с определенными членами коллектива[[28]](#footnote-28).

Современный менеджмент применяет следующие методы оценки результатов работы.

Письменные характеристики, которые являются простейшим методом оценки, но недостаток его заключается в том, что выставление положительной или отрицательной оценки зависит не только от фактических результатов деятельности оцениваемого работника, но и от того, насколько высоки способности к изложению у человека, который составляет письменную характеристику.[[29]](#footnote-29)

Критические происшествия. Менеджер должен зафиксировать наиболее эффективные или неэффективные действия работника. Главная задача состоит в том, чтобы регистрацию проходили только конкретные поступки, а не туманные описания[[30]](#footnote-30).

Графические рейтинги: старейший и наиболее популярный метод оценки. Менеджеры разрабатывают шкалу оценки и производят оценку каждого показателя по ней. Использование графических рейтингов требует меньше времени, а при этом проводится количественный анализ и сравнение.

Поведенческие рейтинги. Работу оценивают в соответствии с элементами, представляющими собой континуум, где в качестве отдельных точек используют конкретные примеры поведения, а не характеристики личности[[31]](#footnote-31).

Межличностные сравнения. При межличностных сравнениях сопоставляются действия одного работника с действиями других. Это скорее является относительным, а не абсолютным методом измерения[[32]](#footnote-32).

При применении метода индивидуального рейтинга предполагается классификация работников от лучшего к худшему.

Подводя итоги проведенного в 1 главе работы исследования, можно сформулировать следующие выводы.

Мотивация к труду является совокупностью сил, которые берут начало, как внутри человека, так и вне его, являясь стимулом его трудового поведения и определяя такие факторы, как форма, направленность, интенсивность и продолжительность его трудовой деятельности.

В организации, для обеспечения эффективности финансово-хозяйственной деятельности, необходимо формирование системы трудовой мотивации персонала, которая будет отражать и стимулировать весь комплекс многообразных мотивов, присущих работникам и обусловленных в занимаемой ими должностью, выполняемой работой.

Оценка действующей в организации системы мотивации персонала производится с точки зрения достигнутых при ее применении результатов финансово-хозяйственной деятельности, таких как прибыльность, рентабельность, финансовая устойчивость, платежеспособность, рост производительности труда.

# 2. Анализ организационной деятельности и системы мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ»

# 2.1 Краткая характеристика ООО «Олива ВЛКЗ»

ООО «Олива ВЛКЗ» является юридическим лицом, имеет в собственности имущество, расчетный счет, обособленный баланс и осуществляет виды деятельности, определенные Уставом ООО «Олива ВЛКЗ». Форма собственности – частная.

ООО «Олива ВЛКЗ» руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации.

Основной целью деятельности ООО «Олива ВЛКЗ» является получение прибыли.

Основными видами деятельности в соответствии с ОКВЭД в ООО «Олива ВЛКЗ» являются: производство лакокрасочной продукции, а так же иные виды деятельности, предусмотренные Уставом.

Имущество ООО «Олива ВЛКЗ» составляют оборотные средства, внеоборотные активы, фонды, а также иные ценности, стоимость которых отражаются на балансе предприятия.

В ООО «Олива ВЛКЗ» сложилась линейно-функциональная структура управления, а именно кроме линейных связей на предприятии организовано функциональное взаимодействие между подразделениями и сотрудниками, которые находятся на различных управленческих уровнях.

В основу организационной структуры ООО «Олива ВЛКЗ» положен так называемый «шахтный» принцип построения, специализация управленческого процесса организована по функциональным подсистемам предприятия[[33]](#footnote-33).

На рисунке 2.1 представлена организационная структура ООО «Олива ВЛКЗ»

Генеральный директор

Зам.директора по коммерческим вопросам

Зам.директора по производственным вопросам

Финансовый директор

Зам.директора по общим вопросам

Отдел снабжения

Отдел маркетинга

Цех № 1,2,3

Транспортный отдел

склады

Бухгалтерия ПЭО

Фин. отдел

Юрис-консульт

Инспектор по кадрам, общий отдел

Рис. 1.6 Организационная структура ООО «Олива ВЛКЗ»

В таблице 2 приведены основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Олива ВЛКЗ», на основании данных Отчета о финансовых результатах (Приложение 1).

Таблица 2.1

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Олива ВЛКЗ» 2015-2017 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение, +/-2016-2015 | Отклонение, +/-2017-2016 | Темп роста, %2016-2015 | Темп роста, %2017-2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 Объем выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг, тыс.руб. | 47146 | 61581 | 63866 | 14435 | 2285 | 130,6 | 103,7 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2.Объем себестоимости проданных товаров, продукции, работ, тыс.руб. | 34797 | 42600 | 46764 | 7803 | 4164 | 122,4 | 109,8 |
| 3.Сумма валовой прибыли | 12349 | 18981 | 17102 | 6632 | -1879 | 153,7 | 90,1 |
| 4.Сумма коммерческих расходов  | 2871 | 1979 | 1674 | -892 | -305 | 68,9 | 84,6 |
| 5. Сумма управленческих расходов | 9478 | 17002 | 15478 | 7524 | -1574 | 179,4 | 91,0 |
| 6. Сумма прибыли (убытка) от продаж, тыс.руб. | 563 | 1790 | 2431 | 1227 | 641 | 317,9 | 135,8 |
| 8.Объем прочих доходов, тыс.руб. | 1647 | 1658 | 2443 | 11 | 785 | 100,7 | 147,3 |
| 9. Объем прочих расходов, тыс.руб. | 2743 | 2959 | 4800 | 216 | 1841 | 107,9 | 162,2 |
| 10. Сумма прибыли до налогообложения, тыс.руб. | 7819 | 13911 | 11186 | 6092 | -2725 | 177,9 | 80,4 |
| 11. Сумма налога на прибыль и иные обязательные платежи, тыс.руб. | 2829 | 5465 | 6075 | 2636 | 610 | 193,2 | 111,2 |
| 12. Сумма чистой прибыли (убытка), тыс.руб. | 4990 | 8446 | 5111 | 3456 | -3335 | 169,3 | 60,5 |

Проведенный в таблице 2.1 анализ показал, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. в ООО «Олива ВЛКЗ» были существенно улучшены финансовые показатели: был обеспечен рост выручки от продаж, прибыли от продаж, прибыли до налогообложений и чистой прибыли.

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. предприятие несколько ухудшило свои финансовые показатели. Так прибыль до налогообложения в 2017 г., на фоне роста выручки снизилась на 2725 тыс. рублей или на 19,6 % Чистая прибыль за 2017 г. уменьшилась на 3335 тыс. рублей или 39,5% по сравнению с 2016 г.

На основании проведенного анализа можно сделать выводы о том, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. ООО «Олива ВЛКЗ» существенно ухудшило свои финансовые показатели: на фоне роста выручки от продаж существенно снизилась прибыль от продаж, прибыль до налогообложений и чистая прибыль. Тем не менее и 2017 г. ООО «Олива ВЛКЗ» является прибыльны предприятием.

Проведем анализ состава и структуры персонала ООО «Олива ВЛКЗ» за 2015-2017 гг. в таблице 2.2

Таблица 2.2

Состав и структура персонала ООО «Олива ВЛКЗ» по категориям за 2015-2017 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Численность за 2015 г., чел. | Уд. вес, % | Численность за 2016 г., чел. | Уд. вес, % | Численность за 2017 г., чел | Уд. вес, % | Абсолют. отклонен. (+ ,-)2015-2016 | Абсолют. отклонен. (+ ,-)2016-2017 | Отклонение по уд. весу, %2015-2016 | Отклонение по уд. весу, %2016-2017 |
| Служащие | 30 | 28,8 | 29 | 26,9 | 28 | 28,9 | -1 | -1,0 | -2,0 | 2,0 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 17 | 16,3 | 17 | 15,7 | 17 | 17,5 | - | - | -0,6 | 1,8 |
| специалисты | 12 | 11,5 | 11 | 10,2 | 10 | 10,3 | -1 | -1,0 | -1,4 | 0,1 |
| другие служащие | 1 | 1,0 | 1 | 0,9 | 1 | 1,0 | - | - | - | 0,1 |
| Производственный персонал | 74 | 71,2 | 79 | 73,1 | 69 | 71,1 | 5 | -10 | 2 | -2 |
| Всего работников | 104 | 100 | 108 | 100 | 97 | 100 | 4 | -11 | - | - |

На основании рассчитанных в таблице показателей видно, что за 2015-2017 г. численность персонала предприятия достаточно стабильна, в общей численности персонала преобладают рабочие. Тем не менее, отрицательным фактором является то, что структурные изменения персонала за 2015-2017 годы коснулись в основном производственного персонала, что негативно сказалось на финансово-экономических показателях[[34]](#footnote-34).

На основании данных таблицы 2.3 можно сделать следующие выводы. В процессе анализа структуры заработной платы за 2016 г по сравнению с 2015 г. позволил сделать вывод о ее несовершенстве, так удельный вес тарифа и сдельной оплаты за 2016 г. составил 52,2 %, что крайне недостаточно, так как оптимально он должен составлять 70-80%.

Таблица 2.3

Структура фонда заработной платы ООО «Олива ВЛКЗ» за 2015-2017 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы ФЗП | 2015 | 2016 | 2017 | Отклонение 2016 - 2015 | Отклонение2017 – 2016 |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Фонд заработной платы – всего в т.ч. | 12810,2 | 100 | 13240,3 | 100 | 19470,1 | 100 | 430,1 | - | 6229,8 |   |
| 2. тарифный фонд | 5892,7 | 46 | 6911,4 | 52,2 | 11078,5 | 56,9 | 1018,7 | 6,2 | 4167,1 | 4,7 |
| 3. премии и вознаграждения | 5188,1 | 40,5 | 4806,2 | 36,3 | 7573,9 | 38,9 | -381,9 | -4,2 | 2767,6 | +2,6 |
| 4. выплаты компенсирующего характера | 640,5 | 5 | 436,9 | 3,3 | 584,1 | 3 | -203,6 | -1,7 | 147,2 | -0,3 |
| 5. оплата за неотработанное время | 1076,1 | 8,4 | 1072,5 | 8,1 | 194,7 | 1 | -3,6 | -0,3 | -877,8 | -7,1 |
| 6.прочие выплаты | 12,8 | 0,1 | 13,2 | 0,1 | 38,9 | 0,2 | 0,4 | - | 25,7 | 0,1 |

Аналогичные тенденции можно наблюдать и в 2017 г. В качестве отрицательного фактора можно назвать тенденцию к росту за 2017 г. в составе фонда заработной платы удельного веса премий. Но при этом было снижение удельного веса единовременных выплат и выплат компенсирующего характера. Данные факторы положительно повлияли на стимулирующую функцию заработной платы[[35]](#footnote-35).

Эффективность фонда заработной платы в ООО «Олива ВЛКЗ» характеризуется данными таблицы 2.4.

Как видно из таблицы 2.4 показатели эффективности организации заработной платы в ООО «Олива ВЛКЗ» свидетельствуют о снижении эффективности использовании фонда заработной платы в исследуемом периоде.

Таблица 2.4

Эффективность использования фонда оплаты труда в ООО «Олива ВЛКЗ» за 2015-2017 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  2015 г. |  2016 г. |  2017  | Отклонение (+/-) | Отклонение (+/-) |
| 1. Выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг, тыс. руб. | 47146 | 61581 | 63866 | 14435 | 2285 |
| 2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 7819 | 13911 | 11186 | 6092 | -2725 |
| 3. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 4990 | 8446 | 5111 | 3456 | -3335 |
| 4. Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 12810,2 | 13240,3 | 19470,1 | 430,1 | 6229,8 |
| 5. Выручка от реализации работ и услуг на рубль зарплаты, руб. | 6,030 | 4,427 | 5,709 | -1,603 | 1,283 |
| 6. Сумма прибыли отчетного периода на рубль зарплаты, руб. | 0,610 | 1,051 | 0,575 | 0,440 | -0,476 |
| 7. Сумма чистой прибыли (убытка) на рубль зарплаты, руб. | 0,390 | 0,638 | 0,263 | 0,248 | -0,375 |

Сумма прибыли отчетного периода на рубль зарплаты за 2016 года повысилась на 0,440 руб., а за 2017 г. по сравнению с 2016 г. данный показатель уменьшился на 0,476. Сумма чистой прибыли на рубль зарплаты за 2016 года повысилась на 0,248 руб., а за 2017 г. по сравнению с 2016 г. уменьшение данного показателя составило 0,375, т.е наметилась тенденция к снижению эффективности использования фонда заработной платы. Таким образом, наблюдается снижение эффективности системы материального стимулирования.[[36]](#footnote-36)

Одним из показателей, который характеризует эффективность заработной платы, является соотношение роста заработной платы и производительности труда (таблица 2.5).

Как показал анализ, у работников за 2017 г. по сравнению с 2016 г. темп роста заработной платы на 41,7% выше, чем темп роста производительность труда.

Таблица 2.5

Соотношение показателей производительности труда и среднемесячной заработной платы за 2016- 2017 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель |  2017 г. в % к 2016 г. |
| 1 | 2 |
| 1. Темпы роста среднегодовой зарплаты | 200,72/129,81\*100=154,6 |
| 2. Темпы роста выработки на 1 работника за года | 658/603\*100=109,1 |
| 3. Соотношение темпов роста зарплаты и производительности труда | 154,6/109,1\*100=141,7 |

Проведенные выше расчеты показали, что за период 2016 – 2017 г. в ООО «Олива ВЛКЗ» наметилась отрицательная тенденция: в 2017 г. темпы роста заработной платы стали существенно опережать темпы роста производительности труда, данная тенденция отрицательно скажется на финансовых результатах, прежде всего в части роста себестоимости продукции.

Далее определим сумму экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений меж­ду темпами роста производительности труда и его оплаты за 2016-2017 г.:[[37]](#footnote-37)

+Э = 19470,1 \*[(1,546-1,091) / 1,546] = +5730,2 тыс. руб.

Таким образом, в организации темпы роста заработной платы были выше, чем темпы роста производительности труда, что привело к перерасходу фонда заработной платы в сумме 5730 тыс. рублей. Это оказало отрицательное влияние на прибыль от продаж. Кроме того, отрицательной тенденцией является и тот факт, что данное предприятие в 2017 г. шло по экстенсивному пути развития.

# 2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Олива ВЛКЗ»

Система мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ» является основным инструментом, при помощи которого на предприятии ведется работа с коллективом. [[38]](#footnote-38)

На рисунке 2.2 представлена схема системы мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ».



Рис. 2.2 Система мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ»

Систему мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ» можно характеризовать как комплексную, в нее входят материальные стимулы, социальный пакет и нематериальные стимулы.

Порядок формирования системы оплаты труда в ООО «Олива ВЛКЗ» основывается на Трудовом договоре с работником.

Общая идея системы мотивации ООО «Олива ВЛКЗ». Заинтересовать работника трудом.

Стимул-реакция. Четкое понимание персоналом, за что следует поощрение, а за что наказание.[[39]](#footnote-39)

Удовлетворение потребностей. Система мотивации ООО «Олива ВЛКЗ» должна оказать такое воздействие ,чтобы работник, согласно своим текущим потребностям, комфортно чувствовал себя, выполняя именно возложенную на него целевую работу.

Для оценки степени удовлетворенности трудом коллектива ООО «Олива ВЛКЗ» был использован тест «Удовлетворенность работой» (Приложение 2)

Значение общего индекса удовлетворенности трудом персонала ООО «Олива ВЛКЗ» составило 35, это средний уровень удовлетворенности персонала работой.

По итогам тестирования наибольшая неудовлетворенность вызвана стилем управления и профессиональной компетентностью руководства. Работников не удовлетворяет конфликтность и эмоциональная неустойчивость руководителя, необоснованные замечания к внешнему виду официантов и администраторов. Поэтому кадровой службе нужно уделить внимании оптимизации отношений в иерархии «руководитель – подчиненный».

По итогам тестирования был выявлен удовлетворяющий уровень заработной платы производственного персонала в размере 35 000 – 37 000 тысяч рублей.

Как наиболее удовлетворяющий фактор персонал ООО «Олива ВЛКЗ» признал условия труда –продолжительность рабочего дня, состояние рабочих мест, климатические условия и т.д. Тем не менее, в ООО «Олива ВЛКЗ» существует ресурс для улучшения рабочих условий.

В ООО «Олива ВЛКЗ» нужно отметить использование двух систем стимулирования труда: материального и морального. Основной перечень стимулирующих систем в ООО «Олива ВЛКЗ» представлен в приложении 3

Основа материального стимулирования в ООО «Олива ВЛКЗ» - заработная плата, a также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Порядок формирования системы оплаты труда в ООО «Олива ВЛКЗ» основан на коллективном договоре, Положении об оплате труда, Положении о премировании, Трудовом договоре с работником.

Для оценки эффективности системы мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ» было проведено анкетирование работников, для опроса выбрали произвольно 12 человек из разных категорий персонала. [[40]](#footnote-40)

Результаты обработки анкеты представлены в приложении 4.

На основании приложения 4 можно сделать следующие выводы:

- ответы вопросы №1 и №2 дали представление об общей удовлетворенности. Величина индекса удовлетворенности своей жизнью составила 0,73, что можно считать достаточно высоким показателем, при этом величина индекса удовлетворенности работой в целом выше и равно 1,09;

- работники высказали мнение, что размер заработной платы в достаточной степени побуждает к эффективной работе (I = 0,73), а удовлетворенность величиной заработков оценена в 0,55. При этом если справедливость заработков управленческого отдела, специалистов и неквалифицированных работников оценивается на уровне 0,73, то служащие и МОП - 0,45, а основной работников предприятия - 0,55.

Классификация работников по силе и направленности представлена в приложении 5

Самый низкий индекс у такого показателя, как уверенность в завтрашнем дне, что может быть обусловлено недостатками в работе службы управления персоналом. На основании данных приложения 5 можно сформулировать выводы о том, что в ООО «Олива ВЛКЗ» для сотрудников характерно преобладание направленности сохранения, а силу мотивации в можно оценить преимущественно как среднюю, это показатель относительно удовлетворительного состояния мотивации в данной группе, но, чтобы достичь более высоких результатов труда ее необходимо усилить. В приложении 6 проведено сопоставление рангов требований и возможностей их удовлетворения с баллами их оценки, чтобы определить степень удовлетворенности требований.

Проведенный в приложении 6 анализ позволил сформулировать ряд выводом. Первостепенное значение работники ООО «Олива ВЛКЗ» придают возможности получать высокие доходы при интересной работе. При этом работники скорее удовлетворены интересной работой, но хотели бы иметь более высокий уровень достатка.

Поэтому работники ООО «Олива ВЛКЗ» нуждаются в предоставлении больших возможностей в части повышения уровня квалификации и образования, а также развитию у них чувства необходимости признания собственной общественной значимости. Но несмотря на то, что работа в ООО «Олива ВЛКЗ» дает им возможность заслужить уважение окружающих (2-5), стремление сотрудников к этому недостаточно высокое (4-6), так же нужно отметить низкое стремление работников к коммуникациям с другими людьми (7-8), достаточно низкое стремление к общественной полезности (10). В качестве отрицательной тенденции нужно отметить отсутствие самостоятельности в принятии решений, да и руководство не способствует развитию данного качества у работников[[41]](#footnote-41).

В связи с этим система мотивации ООО «Олива ВЛКЗ» может быть признана недостаточно эффективной, в основном с точки зрения материальной мотивации, которую большинство работников предприятия является приоритетной.

# 2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Олива ВЛКЗ»

Для повышения качестве системы мотивации можно предложить организовать в ООО «Олива ВЛКЗ» систему мотивационного менеджмента, которая позволит внести некоторые коррективы в управленческую деятельность организации[[42]](#footnote-42). Примерная схема системы мотивационного менеджмента приведена на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Схема формирования мотивационного менеджмента для ООО «Олива ВЛКЗ»

Схема формирования мотивационного менеджмента для ООО «Олива ВЛКЗ», представленная на рисунке 8, состоит из двух подсистем: базы мотивации и результата мотивации.

Для ООО «Олива ВЛКЗ» можно рекомендовать эффективную программу для построения системы мотивации труда, которая будет состоять из трех разделов: краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная, рис. 2.4.[[43]](#footnote-43)

Программы по созданию системы мотивации труда

Краткосрочные

Среднесрочные

Долгосрочные

Система стимулирования

Система оценки

труда работников

Социальные программы

Стиль управления

Информирование работников

Стабилизация коллектива, гарантия занятости

Повышение содержательности труда

Развитие персонала

Участие в управлении

предприятием

Социальные программы

Оценка эффективности мотивация труда

Формирование культуры и имиджа предприятия

Рис. 2.4 Схема программы по совершенствованию системы мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ».

В процессе исследования системы мотивации, было выявлено, что работников не совсем устраивают условия труда, поэтому для ООО «Олива ВЛКЗ» актуальным является улучшение данного участка работы.

На основании проведенного анализа системы оплаты труда можно сделать выводы о том, что действующая система оплаты труда в ООО «Олива ВЛКЗ» не достаточно ориентируют на коллективное сотрудничество. Для ООО «Олива ВЛКЗ» в большей степени подходят системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов.

Таким образом, в 2018 г. в ООО «Олива ВЛКЗ» можно установить зависимость между уровнем дохода и частью премиального фонда. Например, установить, что размер премиального фонда, который будет распределяться между работниками основной деятельности ООО «Олива ВЛКЗ» (производство лакокрасочных материалов), составит 10% от суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. За счет данного фонда будут распределяться премии за качество услуг, за экономию ресурсов, за отсутствие жалоб и замечаний, за содержание рабочего инвентаря в порядке, соответствующем санитарно-гигиеническим нормам.

Кроме того, для отдельных категорий работников аппарата управления можно пересмотреть систему расчета премиальной части оплаты труда.

В последнее время ООО «Олива ВЛКЗ» испытывает трудности с реализацией продукции, причины: высокая конкуренция, снижение покупательской способности населения и кризис в строительной отрасли. Для того, чтобы стимулировать рост продаж, в ООО «Олива ВЛКЗ» было принято мотивировать работников отдела маркетинга и сбыта к увеличению объемов продаж, при этом с минимальным объемом скидок, чтоб улучшить финансовое состояние предприятия при увеличении объемов продаж. Для этого может быть предложена новая система премирования для менеджеров данного отдела.

Премиальную часть рекомендовано рассчитывать по формуле (2.1):[[44]](#footnote-44)

ПЧ = БН \* К опер. приб. Кдз \* К ост – ДЗ + В озвр. ДЗ, (2.1)

где

БН – сумма базового начисления производственной премии;

К опер. приб - величина коэффициента выполнения плана операционной прибыли отделом за отчетный месяц;

Кдз - величина коэффициента выполнения плана отделом за отчетный месяц по допустимому объему дебиторской задолженности;

К ост – величина коэффициента выполнения плана отделом за отчетный месяц по допустимому объему товарных остатков;

ДЗ – сумма удержаний из премиальной части за наличие просроченной дебиторской задолженности;

В озвр. ДЗ – сумма возврата удержаний последнего месяца при погашении просроченной дебиторской задолженности контрагентами отдела.

Расчет базы начислений производственной премии рекомендовано проводить, используя формулу:[[45]](#footnote-45)

БН = N \* ОП, где (2.2)

N – установочный коэффициент по отделу (10% - для менеджеров, сотрудничающих с городами Московской области, численность населения которых менее 100000 жителей, 7,5% - более 100000 жителей (кроме Москвы), 5% - для Москвы;

ОП – операционная прибыль, рассчитываемая как разность между абсолютной реализованной наценкой и коммерческими расходами отдела.

В зависимости от выполнения отделом оперативного плана за месяц по сумме дебиторской задолженности рекомендуем применять поправочный коэффициент Кдз.:

ΣДЗ план = ΣРеал отчисл. мес. \* Коб, где (2.3)

ΣРеал отчисл. мес. - эта сумма реализации отдела в руб.,

Коб – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности по отделу.[[46]](#footnote-46)

В таблице 2.6 приведены примерные значения поправочных коэффициентов по уровню дебиторской задолженности, рекомендуемые для начисления премии по отделу маркетинга и сбыта ООО «Олива ВЛКЗ».

Таблица 2.6

Поправочные коэффициенты по уровню дебиторской задолженности, рекомендуемые для начисления премии по отделу маркетинга и сбыта ООО «Олива ВЛКЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнение плана по сумме дебиторской задолженности, % | Коэффициент Кдз |
| 1 | 2 |
| При снижении суммы дебиторской задолженности на 5% от планового значения и более | 1,2 |
| Сумма дебиторской задолженности в пределах 95-105% планового значения | 1 |
| При повышении суммы дебиторской задолженности от 105% до 120% планового значения | 0,5 |
| При повышении суммы дебиторской задолженности от 120% планового значения и более | 0 |

В зависимости от того, как отдел маркетинга выполнил оперативный плана по остаткам готовой продукции на складе за месяц рекомендуем применение поправочного коэффициента К ост., (таблица 2.7)[[47]](#footnote-47).

Сумма удержаний за просроченную дебиторскую задолженность (ДЗ) равна 0,5% от суммы дебиторской задолженности, которая просрочена более 15 дней.

Сумма возврата удержаний (В озвр. ДЗ) – это сумма, равная:

75% от объема удержаний последнего месяца по просроченной дебиторской задолженности, если просроченная дебиторская задолженность возвращена покупателями с начислением штрафов и пеней;

45% удержаний последнего месяца по просроченной дебиторской задолженности контрагентов отдела, если просроченная дебиторская задолженность возвращена покупателями без уплаты штрафов и пеней.

Таблица 2.7

Поправочные коэффициенты по уровню товарных запасов, рекомендуемые для начисления премии по отделу маркетинга и сбыта ООО «Олива ВЛКЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнение плана по товарным остаткам, % | Коэффициент К ост |
| При снижении остатков товарных запасов на 5% от планового значения и более | 1,2 |
| Остатки товарных запасов в пределах 95-105% планового значения | 1 |
| При повышении остатков товарных запасов от 105% до 120% планового значения | 0,5 |
| При повышении остатков товарных запасов на складе от 120% планового значения и более | 0 |

Итоговую формулу, которая рекомендована для расчета оплаты труда менеджерам среднего звена ООО «Олива ВЛКЗ», можно представить следующим образом:[[48]](#footnote-48)

ЗП = оклад +ПЧ, (2.4)

где

ЗП – заработная плата менеджера.

В случае применения рекомендованной системы премирования можно добиться повышения заинтересованности начальника отдела маркетинга и сбыта и его подчиненных в достижении высоких результатов деятельности ООО «Олива ВЛКЗ».

При начислении премии по результатам работы отдела маркетинга и сбыта в соответствии с действующим Положением о премировании основанием для начисления премии было выполнение плана оказания услуг и снижение остатка товарных запасов против планового показателя, на снижение процента премии оказал отрицательное влияние рост дебиторской задолженности.[[49]](#footnote-49)

В таблице 2.8 приведем сравнение эффективности предложенной системы оплаты труда работников отдела маркетинга и сбыта и начисленной оплаты труда за декабрь 2017 г.

Таблица 2.8

 Сравнение эффективности предложенной системы оплаты труда работников отдела маркетинга и сбыта и начисленной оплаты труда за декабрь 2017 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Декабрь 2017 г. | Темп роста относительно планового задания | Данные для начисления премии по действующему положению о премировании | Данные для начисления премии по предлагаемому порядку |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Объем выручки по данным отдела маркетинга за декабрь 2017г. | 2826,3 | 103,8 | +25% от оклада работника | - |
| 2. Дебиторская задолженность | 1567,9 | 107,5 | -5% от оклада работника | 0,5 |
| 3. Остаток товарных запасов | 789,9 | 92,1 | +2% от оклада работника | 1,2 |
| 4. Валовый доход отдела | 387,3 | 104,9 |  | 1,49 |
| 5. Фонд заработной платы отдела, являющийся базой для начисления премии по действующему положению о премировании | 256,9 | 102,2 |  |  |
| Итоговый коэффициент для начисления премии по действующему положению о премировании | Х | Х | 22% |  |
| Начислена премия по действующему положению о премировании | 56,5 |  |  |  |

Продолжение таблицы 2.8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Средний установочный коэффициент по отделу |  |  |  | 7,5 |
| База начисления премии по предложенному в работе порядку (тыс.рублей) |  |  |  | 29,1 |
| Сумма удержаний за просроченную свыше 15 дней дебиторскую задолженность (тыс.рублей) |  |  |  | 22,3 |
| Сумма возврата удержаний прошлого месяца при возврате контрагентами со штрафными санкциями (тыс.рублей) |  |  |  | 12 |
| Сумма возврата удержаний прошлого месяца при возврате контрагентами без штрафных санкций |  |  |  | 32,9 |
| Начислено премии по предложенной системе (тыс.рублей) |  |  |  | 48,6 |

Предложенная система премирования, напротив, предполагает базой для начисления премии валовый доход, а не объем реализации, что будет стимулировать продажи услуг по оптимальным ценам, а не по принципу минимальной наценки (лишь бы заказали). Кроме того, предусмотрены коэффициенты, стимулирующие соблюдение планового уровня дебиторской задолженности и товарного остатка. [[50]](#footnote-50)

Существенной положительной чертой предлагаемой системы премирования сотрудников подразделения маркетинга ООО «Олива ВЛКЗ» является порядок удержаний и возвратов суммы премии в зависимости от порядка формирования дебиторской задолженности. Во-первых, он существенно влияет на размер премии. Во-вторых, стимулирует работников не только с осторожностью подходить к выбору контрагента, но и стараться не допустить просроченной задолженности. В-третьих, при возникновении просроченной задолженности работники отдела маркетинга и сбыта заинтересованы в сокращении сроков взыскания, а так же в получении пеней и штрафов от контрагента за просрочку платежа.

Таким образом, предложенная система мотивации сочетает в себе интересы как работника, так и интересы предприятия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выражение функции мотивации осуществляется посредством ее влияния на результативность деятельности трудового коллектива субъекта хозяйствования, через систему побудительных мотив к эффективному труду, а также через общественное воздействие коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

К элементам системы трудовой мотивации персонала относят содержание работы, служебное положение и оплату труда, социальные контакты, самообразование и поддержку, самостоятельность, самореализацию, организационная культуру.

Эффективная система мотивации трудовой деятельности персонала подразумевает, что руководитель предприятия предоставит работникам возможность удовлетворения определенных потребностей, для того, чтобы их труд стал более результативным и соответствовал стратегическим задачам компании.

Во второй главе данной работы рассмотрена система мотивации персонала ООО «Олива ВЛКЗ».

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности выявил, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. ООО «Олива ВЛКЗ» существенно ухудшило свои финансовые показатели: на фоне роста выручки от продаж существенно снизилась прибыль от продаж, прибыль до налогообложений и чистая прибыль. Тем не менее, и в 2017 г. ООО «Олива ВЛКЗ» является прибыльны предприятием.

Численность персонала предприятия достаточно стабильна, в общей численности персонала преобладают рабочие. Тем не менее, отрицательным фактором является то, что структурные изменения персонала за 2015-2017 годы коснулись в основном производственного персонала, что негативно сказалось на финансово-экономических показателях.

Исходя из тесной взаимосвязи трудовых показателей и объемов продаж, влияние результативности использования кадров является одним из решающих аспектов. Для повышения производительности труда необходима четко налаженная система мотивации, которая была рассмотрена в настоящей работе.

Систему мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ» можно характеризовать как комплексную, в нее входят материальные стимулы, социальный пакет и нематериальные стимулы.

Основой материальной системы стимулирования в ООО «Олива ВЛКЗ» является система оплаты труда. Формирование фонда заработной платы в ООО «Олива ВЛКЗ» производится в соответствии с условиями коллективного договора, на основании которого разработаны Положение об оплате труда и Положение о премировании.

Показатели эффективности организации заработной платы в ООО «Олива ВЛКЗ» свидетельствуют о снижении эффективности использовании фонда заработной платы в исследуемом периоде.

Для оценки эффективности системы мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ» было проведено анкетирование работников, для опроса выбрали произвольно 12 человек из разных категорий персонала.

На основании проведенного анализа систему мотивации в ООО «Олива ВЛКЗ» нельзя признать достаточно эффективной, прежде всего с точки зрения материальной мотивации, которая на большинстве предприятий современной России является для персонала приоритетной.

В качестве основных недостатков системы мотивации работников на ООО «Олива ВЛКЗ» можно назвать следующие:

- интенсивность труда производственного персонала не соответствует уровню заработной платы: за тот же объем вознаграждения имеется возможность подыскать более легкий вариант работы и более удобный график;

- заработная плата производственного персонала ниже, чем у конкурентов;

 - ограниченный карьерный рост рабочих, 4-5 человек в течение года «дорастают» до должности «старший смены»;

- недостаточное внимание уделяется психологической работе, отсутствуют беседы с рабочими по таким важным направлениям, как психологическая адаптация, преодоление конфликтов.

Для повышения эффективности системы мотивации труда необходима разработка системы мотивационного менеджмента.

Так же необходимо изыскание финансовых ресурсов для повышения мотивации труда посредством методов экономического стимулирования.

Анализ применяемых систем оплаты труда в ООО «Олива ВЛКЗ» показал, что на ряду с достоинствами, он имеет один существенный недостаток: в составе фонда заработной платы велика доля постоянной оплаты труда, причем с тенденцией к росту при планировании фонда оплаты труда на 2017 г.

Постоянная заработная плата не учитывает размеры роста объемов производства и реализации, поэтому на определенном этапе утрачивает стимулирующее значение для работника: раз установлен определенный оклад, то и не зачем увеличивать интенсивность своего труда. Рост постоянной заработной платы, в данной ситуации, ведет к снижению объемов производства и реализации продукции.

При внедрении системы распределения доходов суммы премиальных выплат зависят от ряда показателей, к которым можно отнести показатели выработки, качества, экономии материалов, надежности работы. Как результат: работник почувствует наличие тесной взаимосвязи между результатами своей деятельности и величиной прибыли, полученной ООО «Олива ВЛКЗ».

Воздействие данной системы стимулирует рост выработки, качества, сокращение затрат. Для ООО «Олива ВЛКЗ» преимущество применения системы участия в доходах очевидно.

Таким образом, в 2018 г. в ООО «Олива ВЛКЗ» можно установить зависимость между уровнем дохода и частью премиального фонда. Например, установить, что размер премиального фонда, который будет распределяться между производственными работниками ООО «Олива ВЛКЗ», составит 10% от суммы прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. За счет данного фонда будут распределяться премии за качество обслуживания, за экономию ресурсов, за отсутствие жалоб и нареканий, за содержание рабочего инвентаря в порядке, соответствующем санитарно-гигиеническим нормам.

Кроме того, для отдельных категорий работников можно пересмотреть систему расчета премиальной части оплаты труда.

Для отдела маркетинга и сбыта ООО «Олива ВЛКЗ» можно предложить следующую систему расчета премиальной части для менеджеров: расчет базируется на сумме валовом доходе от оптовой реализации, и на ряде коэффициентов.

Сравнение двух систем премирования позволило сделать вывод о том, что при начислении премии по результатам работы отдела маркетинга и сбыта в соответствии с действующим Положением о премировании основанием для начисления премии было выполнение плана товарооборота и снижение остатка товарных запасов против планового показателя, на снижение процента премии оказал отрицательное влияние рост дебиторской задолженности. Предложенная система премирования, напротив, предполагает базой для начисления премии валовый доход, а не товарооборот, что будет стимулировать продажи по оптимальным ценам, а не по принципу минимальной наценки (лишь бы взяли).

Расчет показал, что данное мероприятия позитивно отразится на основных трудовых показателях ООО «Олива ВЛКЗ», в то же время повысит материальную заинтересованность работников отдела маркетинга.

.

# Список использованнЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. экон. спец. вузов. Мн.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2018. 349 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2017, с.334.
3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Северо-Запад, 2017. 310 с.
4. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с.
5. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин - М.: Ин-т психологии РАН, 2018. - 224 с.
6. Макклелланд Д. Мотивация человека: серия "Мастера психологии"/ Д. Макклелланд. - СПб.: Питер, 2018.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. 526с.
8. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М, 2018. 637с.
10. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Под ред. Сербиновского Б.Ю. М.: ПРИОР, 2017. 431с.
11. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Л.В. Вагина. М.: Изд-во РАГС, 2017. 484с.
12. Уткин Э.А. Управление персоналом: Пособие для подготовки к экзамену. М.: ЭКМОС, 2017. 223с.
13. Хагеманн Г. Руководство по мотивации: Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2016. – 208 с.
14. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 1. – М.: Смысл, 2015 – 860 с.
15. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2018. – 240 с
16. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 2015. – 115с.
17. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб.пос.для экон.спец.вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 446с.
18. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Дашков и К, 2018.- 352с.
19. Шапиро С.А., Мотивация: настольная книга кадровой службы/ С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2018.- 763с
20. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Альфа–Пресс, 2015. – 332 с.
21. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПБ.: Питер, 2018. – 640 с.
22. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2017.
23. Экономика труда / Под ред. Погосяна Г.Р., Жукова Л.И. М.: Экономика, 2018. 304с.
24. Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник для вузов по экон. спец. М.: ЭКЗАМЕН, 2015. 735 с.
25. Экономика труда: Учебник для студентов вузов / Под ред. М.А. Винокурова. СПб.: Питер, 2017. 655 с.
26. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2017. - 655 с.
27. Экономика труда / Под ред. Рофе А.И. - М.: МИК, 2018. – 248с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1



Продолжение приложения 1



Продолжение приложения 1



Продолжение приложения 1



# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест «Удовлетворенность работой»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения | Вполне удовлетворен | Удовлетворен | Не вполне удовлетворен | Не удовлетворен | Крайне не удовлетворен |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Ваша удовлетворенность работой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника | 1 | 2 | - | 4 | 5 |
| 6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ваша удовлетворенность заработной платой в соответствии с вашими трудозатратами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с аналогичной должностью на других предприятиях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Ваша удовлетворенность служебным продвижением | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Ваша удовлетворенность возможностью использования собственного опыта и возможностей | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ваша удовлетворенность требованием работы к интеллекту | 1 | 2 | - | 4 | 5 |
| 13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияло бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Перечень стимулирующих систем в ООО «Олива ВЛКЗ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид стимулирования | Форма стимулирования | Основное содержание и источники |
| 1 | 2 | 3 |
| Материальное | Заработная плата | Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки; доплаты за тяжелые условия труда, за работу в ночное время, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу и т.д. |
| Материальное | Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премии, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодние бонусы связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. |
| Материальное | Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры. |
| Материальное | Планы дополнительных выплат | Планы связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные. |
| Моральное | Стимулирование рабочим временем | Регулирование времени по занятости:путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска;путем организации гибкого графика работы;путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда. |
| Моральное | Трудовое и организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки. |
| Моральное | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения. В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. |

Окончание таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Материальное | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств:на оплату транспортных расходов;на приобретение транспорта.Предоставление транспорта:с полным обслуживанием (с водителем);с частичным обслуживанием. |
| Материальное | Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств. |
| Материальное | Организация питания | Выделение средств:на организацию питания в организации;на выплату субсидий на питание. |
| Материальное | Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне. |
| Материальное | Программы обучения | Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации. |
| Материальное | Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели. |
| Материальное | Гибкие социальные выплаты | Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. |
| Материальное | Страхование жизни | За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника. |
| Материальное | Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения, может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне. |
| Материальное | Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей |
| Материальное | Ассоциации получения кредитов | Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д. |
| Материальное | Программы выплат по временной нетрудоспособности | При несчастном случае - годовой доход работника;При несчастном случае со смертельным исходом - удвоенный годовой доход. |
| Материальное | Консультативные службы | Организация этих служб или заключение договоров с таковыми. |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Организация анкетирования в ООО «Олива ВЛКЗ»

Анкетирование проводилось анонимно, при этом работникам сообщалась цель исследования. Средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в "0" баллов, максимально положительный (+2) балла, максимально отрицательный (-2) балла.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется индекс удовлетворенности по следующей формуле:

 , (1)

где I - индекс удовлетворенности;

 (+2), (+1), (0), (-1), (-2) шкала удовлетворенности;

Ni - число работников, ответивших на данный вариант;

N - Общее число опрошенных

Индекс удовлетворенности может меняться в пределах от (-2) до (+2).

Результаты обработки анкет «Адаптация к внешним и внутренним условиям жизни»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество ответивших | Индекс удовлетворенности  | Содержание вопроса |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | 6 | 1 | 2 | 0 | 0,73 | Удовлетворены ли Вы, в общем и целом своей жизнью |
| 4 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1,09 | Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой |
| 0 | 4 | 2 | 4 | 0 | 0 | Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне |
| 3 | 6 | 2 | 0 | 0 | 1,09 | Как бы Вы оценили положение дел на предприятии |
| 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1,64 | Как бы Вы оценили конкурентоспособность предприятия |
| 1 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0,64 | Как бы Вы оценили отношение к условиям труда |
| 0 | 8 | 1 | 1 | 1 | 0,45 | Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии |
| 0 | 6 | 3 | 2 | 0 | 0,36 | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников |
| 2 | 6 | 0 | 2 | 1 | 0,55 | Вас устраивает величина Ваших заработков |
| Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу: |
| 4 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0,73 | Управленческий отдел |
| 0 | 8 | 3 | 0 | 0 | 0,73 | Специалисты |
| 0 | 6 | 4 | 1 | 0 | 0,45 | Служащие |
| 0 | 7 | 3 | 0 | 1 | 0,45 | МОП |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0,55 | Основной массы работников |
| 2 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0,73 | Неквалифицированных работников |
| 2 | 5 | 3 | 1 | 0 | 0,73 | Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать |
| Насколько размер заработков работников предприятия зависит от: |
| 4 | 6 | 1 | 0 | 0 | 1,27 | От их трудовых усилий |
| 4 | 6 | 0 | 1 | 0 | 1,18 | Образования, проф. подготовки и опыта работы |
| 8 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1,64 | Экономического положения предприятия |
|  | 7 | 0 | 0 | 0 | 1,36 | Того, насколько администрация заинтересована в работнике |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0,64 | Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Классификация работников по силе и направленности в ООО «Олива ВЛКЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № работника | Ориентация | Тип мотивации | Среднийбалл | Силамотивации | Направленностьмотивации |
| Ценностная | Прагматическая |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3,00 | 3,00 | II | 2.36 | средняя | сохранения |
| 2 | 2,57 | 1,83 | I | 1.71 | слабая | отсутствие |
| 3 | 2,00 | 2,00 | II | 1.50 | средняя | сохранения |
| 4 | 2,43 | 2,17 | I | 1.79 | средняя | сохранения |
| 5 | 2,00 | 2,33 | III | 1.71 | средняя | сохранения |
| 6 | 2,43 | 2,50 | III | 1.86 | средняя | сохранения |
| 7 | 2,43 | 1,83 | I | 1.79 | слабая | сохранения |
| 8 | 2,00 | 2,17 | III | 1.57 | средняя | сохранения |
| 9 | 2,00 | 2,50 | III | 1.71 | средняя | сохранения |
| 10 | 2,29 | 2,67 | III | 1.86 | средняя | сохранения |
| 11 | 1,71 | 2,50 | III | 1.64 | средняя | сохранения |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Сила требований и возможность их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости в ООО «Олива ВЛКЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № Вопроса | Значимостьтребований | Требования | Возможностьудовлетворениятребований | № Группы | № Подгруппы |
| Ср. балл | Ранг | Ранг | Ср. балл |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 2,64 | 1-3 | Хороший заработок | 2-5 | 2,3 | 3 | 2 |
| 2 | 2,64 | 1-2 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 1 | 2,4 | 1 | 1 |
| 3 | 2,64 | 1-3 | Возможность обеспечения достатка в доме, приобретать, что захочется | 6-9 | 2,2 | 1 | 1 |
| 4 | 2,46 | 4-6 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 10 | 2,1 | 1 | 1 |
| 5 | 2,46 | 4-6 | Возможность заслужить уважение окружающих | 2-5 | 2,3 | 4 | 2 |
| 6 | 2,46 | 4-6 | Возможность применять свои знания и способности | 6-9 | 2,2 | 1 | 1 |
| 7 | 2,36 | 7-8 | Возможность общения с людьми | 2-5 | 2,3 | 2 | 1 |
| 8 | 2,27 | 9 | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь | 13-14 | 1,7 | 3 | 2 |
| 9 | 2,18 | 10 | Возможность приносить пользу людям | 6-9 | 2,2 | 2 | 1 |
| 10 | 2,09 | 11 | Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать | 11 | 2 | 1 | 1 |
| 11 | 1,91 | 12-13 | Возможность продвижения по службе | 12 | 1,9 | 4 | 2 |
| 12 | 1,91 | 12-13 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку | 13-14 | 1,7 | 3 | 2 |
| 3 | 1,64 | 14 | Возможность выполнить свой долг перед обществом | 6-9 | 2,2 | 2 | 1 |

1. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин - М.: Ин-т психологии РАН, 2018. - 224 с., с 34-35 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2017, с.334, с.99 [↑](#footnote-ref-3)
4. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин - М.: Ин-т психологии РАН, 2018. - 224 с., с 36 [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2017, с.334, с.101 [↑](#footnote-ref-5)
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. экон. спец. вузов. Мн.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2018. 349 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Макклелланд Д. Мотивация человека: серия "Мастера психологии"/ Д. Макклелланд. - СПб.: Питер, 2018. [↑](#footnote-ref-7)
8. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Северо-Запад, 2017. 310 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Шапиро С.А., Мотивация: настольная книга кадровой службы/ С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2018., с.109 [↑](#footnote-ref-9)
10. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Альфа–Пресс, 2015. – 332 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шапиро С.А., Мотивация: настольная книга кадровой службы/ С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2018, с.111 [↑](#footnote-ref-11)
12. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб.пос.для экон.спец.вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 446с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. – М.: Вершина, 2018. – 240 с [↑](#footnote-ref-14)
15. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 1. – М.: Смысл, 2015 – 860 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПБ.: Питер, 2018. – 640 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Л.В. Вагина. М.: Изд-во РАГС, 2017. 484с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Под ред. Сербиновского Б.Ю. М.: ПРИОР, 2017. 431с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Уткин Э.А. Управление персоналом: Пособие для подготовки к экзамену. М.: ЭКМОС, 2017. 223с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. 526с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М, 2018. 637с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2017, с.334, с.15 [↑](#footnote-ref-22)
23. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 2015. – 115с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Под ред. Сербиновского Б.Ю. М.: ПРИОР, 2017. 431с., с.167 [↑](#footnote-ref-24)
25. Экономика труда / Под ред. Рофе А.И. - М.: МИК, 2018. – 248с [↑](#footnote-ref-25)
26. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Под ред. Сербиновского Б.Ю. М.: ПРИОР, 2017. 431с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Уткин Э.А. Управление персоналом: Пособие для подготовки к экзамену. М.: ЭКМОС, 2017. 223с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2017. [↑](#footnote-ref-28)
29. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2017. - 655 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Экономика труда: Учебник для студентов вузов / Под ред. М.А. Винокурова. СПб.: Питер, 2017. 655 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник для вузов по экон. спец. М.: ЭКЗАМЕН, 2015. 735 с [↑](#footnote-ref-31)
32. Экономика труда: Учебник для студентов вузов / Под ред. М.А. Винокурова. СПб.: Питер, 2017. 655 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Экономика труда / Под ред. Погосяна Г.Р., Жукова Л.И. М.: Экономика, 2018. 304с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Дашков и К, 2018.- 352с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова. - СПб.: Питер, 2017. - 655 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 2015. – 115с [↑](#footnote-ref-36)
37. Хрипач В.Я. Материальное стимулирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 2015. – 115с [↑](#footnote-ref-37)
38. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 т. Т. 1. – М.: Смысл, 2015 – 860 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. / Е.П. Ильин - СПб. и др.: Питер, 2018. - 508 с. [↑](#footnote-ref-43)
44. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-44)
45. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-45)
46. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-46)
47. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-47)
48. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-48)
49. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. – Новосибирск: СО РАН, 2015. – 380 с. [↑](#footnote-ref-50)