

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02- Менеджмент

38.03.02.08 «Управление проектами»

**Разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала в  
организации ( на примере компании ООО «Алчан» )**

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ П.В. Волкова  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы мотивации кадров.....	6
1.1 Мотивация в системе управления персоналом.....	6
1.2 Теории и модели мотивации.....	15
1.3 Методы повышения эффективности системы мотивации работников.....	25
1.4 Проектный подход к управлению мотивацией персонала.....	29
2 Анализ мотивации персонала ООО «Алчан».....	36
2.1 Анализ экономической деятельности ООО «Алчан».....	36
2.2 Анализ кадровой политики ООО «Алчан».....	44
2.3 Анализ системы мотивации персонала ООО «Алчан».....	54
3 Разработка и реализация проекта по совершенствованию мотивации персонала ООО «Алчан».....	60
3.1 Программно-целевой подход к повышению мотивации персонала.....	60
3.2 График реализации проекта.....	64
3.3 Оценка эффективности проекта.....	71
Заключение.....	79
Список использованных источников.....	80
Приложения А-Д.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации труда и создания мотивационного механизма занимают видное место в экономике и исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Свои работы по проблемам мотивации трудовой деятельности посвятили такие ученые: А. Маслоу, Ф. Герц-берг, Д. Мак-Грегор, где Мак-Клеланд, В. Врум, М. Вольский, Г. Цехановецкий, М. Туган-Барановский и другие.

Действенность мотивационного процесса определяется степенью удовлетворения личных целей и решения задач, стоящих перед предприятием. Проблема мотивации к труду, ее интерпретации в системе стимулирования всегда является одной из самых актуальных для каждого предприятия. Особое значение практического решения этой проблемы исходит из постулата: «Только труд - источник богатства, потребительских благ, необходимых для удовлетворения материальных, духовных, социальных и других потребностей человека, а в целом - и прогресса человеческой цивилизации»

Актуальность развития и совершенствования трудовой мотивации и ее механизма постоянно растет, хотя реалии создают не однозначное отношение к решению этих вопросов.

Механизм мотивации обусловлен системой интересов и стимулов. Мотивационный аспект управления персоналом широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой. В России понятие «мотивация персонала» в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в результате реформирования экономики. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной социологии, педагогике и психологии. До недавнего времени понятие «мотивация», в основном, заменялось понятием «стимулирования». Такое узкое понятие мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании работника.

На сегодняшнем этапе развития экономики еще не сформирован слаженный механизм эффективной мотивации. В настоящее время, несмотря на ход реформ, осуществляемых правительством, человек остается незащищенным, особенно работники бюджетной сферы. Одним из путей решения проблемы является обоснование мотивационных механизмов, которые способны обеспечить активное участие человека в решении важных проблем развития национальной экономики.

Для формирования надлежащего отношения к труду нужно создать такие условия, при которых персонал воспринимал бы свой труд как сознательную деятельность, необходимую для нормального материального обеспечения себя и семьи, как источник самосовершенствования, основу профессионального и служебного роста. Система мотивации должна развивать чувство принадлежности к конкретному предприятию. Такое отношение к труду определяется системой качественных показателей работника, условиями труда и применяемыми стимулами.

Поэтому мотивацию трудовой активности персонала необходимо рассматривать как важный фактор роста производительности труда, повышения эффективности производства.

Целью работы является разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ООО «Алчан».

Предмет исследования – система мотивации персонала, включающая в себя цели, задачи, принципы, методы, показатели, механизмы.

Объект исследования – ООО «Алчан».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть подходы к содержанию понятий «мотивация».
2. Изучить формы и методы мотивации персонала.
3. Провести сравнительный анализ теорий мотиваций.
4. Проанализировать особенности кадровой политики ООО «Алчан», обозначив в ней место и роль мероприятий, связанных с мотивацией персонала.

5. Выявить возможные проблемы (недостатки) в системе мотивации персонала ООО «Алчан».

6. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Алчан».

В работе использовались следующие научные методы: сравнение, анализа и синтеза, статистического и экономического анализа, графический, метод экспертной оценки, методы социологического анализа (анкетирование, интервью).

# 1 Теоретические основы мотивации кадров

## 1.1 Мотивация в системе управления персоналом

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом в организации включает такие элементы, как определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Для эффективного управления необходимы также обеспечивающие подсистемы управления персоналом. Взаимосвязь вышеперечисленных элементов представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Механизм управления персоналом

В современных условиях предприятия должны обращать особое внимание на социально-экономические факторы активизации деятельности персонала, поскольку от этого зависит результат работы коллектива и конкурентоспособность субъекта хозяйствования на рынке. В этом значительную роль играет мотивация, которая является основой любого поведения человека и его усилий, направленных на достижение целей предприятия. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах [6].

Мотивация - это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и прочее. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации [12].

Среди экономистов нет единого подхода к определению категории «мотивация персонала», однако большинство имеют много общего. Ряд авторов, подразумевают под мотивацией сознательное стремление к удовлетворению потребностей, к успеху. Другие авторы считают, что мотивация это все действия, которые влияют на активизацию деятельности людей. Также встречаются определения мотивации, как надежды на успех и страх потерпеть неудачу. В учебниках по менеджменту встречается определение категории «мотивация» как процесса побуждения других и себя к эффективной деятельности для достижения целей предприятия и своих личных [21].

Широкое распространение в экономической литературе получило определение мотивации, как движущей силы поведения, желание индивида к активным действиям для удовлетворения собственных потребностей.

Ричард Л.Дафт в своих работах рассматривает категорию «мотивация», как силу, которая существует внутри индивида или вне его и пробуждает в нем желание и упорство для реализации определенных действий. Также он отмечает, что мотивация имеет высокое влияние на производительность труда,

и деятельность менеджеров должна быть нацелена на повышение мотивированности работников в достижении целей предприятия [8].

Таким образом, большое количество разнообразных определений подчеркивает многогранность и сложность категории «мотивация». При изучении сущности данной категории, необходимо понимать, что мотивация это в первую очередь процесс, который влияет на поведение человека и побуждает его к определенным действиям в определенных ситуациях. Необходимо учитывать, что на поведение индивида имеет влияние целый комплекс факторов-мотиваторов, которые принято разделять на внешние и внутренние.

Х.Т.Грехем, Р.Беннет определяют мотивацию трудовой деятельности, как совокупность стимулов, влияния и побуждений, которые в комплексе оказывают воздействие на индивида и вызывают желание достичь установленной цели [23].

Мотивация трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Целесообразно рассмотреть разницу между категориями мотивация и стимулирование:

1. Направленность. Мотивация – это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

2. Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

3. Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация – до тех пор, пока она не реализована.

4. Цель. Мотивация – удовлетворение внутренней потребности, стимулирование – способ воздействия на человека.



5. Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

6. Для эффективного управления, менеджерам необходимо понимать мотивы трудовой деятельности работников и уметь влиять на них.

В таблице 1.1 представлена матрица, которая отображает соотношение между типами работников и предпочтительными видами трудовой мотивации.

Таблица 1.1 - Типы работников и предпочтительные виды мотивации [2]

Условное название психологического типа личности	Мотивы трудовой деятельности		
	Рационалистические мотивы	Социальные мотивы	Мотивы самоактуализации
«Человек рационалистический»	Принудительная мотивация в сочетании с подкрепительной		
«Человек социальный»		Подкрепительная мотивация в сочетании социально-психологической	
«Человек самоактуализирующийся»			Социально-психологическая мотивация

Каждый вид мотивации предполагает широкий выбор средств влияния на трудовую активность работников.

Условно факторы мотивации работников можно разделить на два вида - финансовые и нефинансовые, или косвенные.

Важным является определение вида мотивации, который является приоритетным для работника. Такую информацию необходимо узнавать у работника еще при проведении собеседования при найме на работу. Если потенциальный кандидат указывает основным стимулом возможность зарабатывать, то приоритетным для него является материальная мотивация. Если кандидат интересуется престижем, социальной защищенностью, привилегиями, стабильностью, возможностью обучаться, то приоритетными для него являются факторы косвенной мотивации [7].

Необходимо отметить, что работники, которые интересуются только финансовой стороной работы, менее лояльны и привержены к предприятию, чем работники, которые интересуются не только деньгами. В обоих случаях необходимо развивать те нефинансовые виды мотивации, которые являются наиболее интересными для работника.

Важнейшими составляющими материального стимулирования труда является формирование и управление системами материальных стимулов труда. Структура материального стимулирования представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура материального стимулирования работников [29]

Материальная мотивация имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

Материальная денежная мотивация использует денежные средства, для стимулирования. Материальная не денежная мотивация влияет на объект при помощи материальных благ, которые по каким – то причинам, сложно приобрести за деньги (путевки, жилье, прочие материальные блага), таким образом, предметом потребности выступает совокупность жизненно важных для объекта материальных благ [13].

Формы материального стимулирования приведены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Формы материального стимулирования

Основным компонентом материальной мотивации труда выступает система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения [13].

При использовании финансовых видов мотивации однозначно нужно помнить о том, что хорошему специалисту лучше платить наибольшую возможную финансовую выгоду и он отблагодарит своей усердной работой на благо Вашей фирмы. Такого принципа следует придерживаться даже учитывая то, что воспитать нового работника часто требует больших затрат чем повышение зарплаты старом специалисту [32].

Не менее важна нефинансовая, или косвенная мотивация. По мнению многих бизнесменов и специалистов по управлению этот вид мотивации важнее для успешного развития не менее, чем финансовая мотивация.

К видам косвенной мотивации относятся:

- подарки;
- социальный пакет;
- обучение;
- совместные корпоративные празднования;

-открытость и постоянный диалог руководства с персоналом, и другие виды мотивации [7].

Каждому работнику нравится чувствовать уважение и свою значимость. Именно это вызывает потребность в подарках (часы, ручки, оргтехника и т.п.). Такие подарки имеют большое значение, поскольку демонстрируют работнику оценку его достижений со стороны руководства. Необходимо понимать, что стоимость таких подарков должна быть соизмерима заслугам работника, однако они не должны быть банальными.

Другой вид мотивации - это социальные выгоды, которые включают бесплатные медицинские осмотры, бесплатный отдых во время отпуска, возможности для оздоровления и занятия спортом. Данный вид мотивации не требует больших финансовых затрат на одного работника, однако положительно влияет на имидж предприятия в глазах работников, поскольку так отображается забота руководства о работниках [23].

Много предприятий практикуют косвенное финансирование работника, которое предполагает, что работнику в течении года начисляется определенная сумма на отдельный счет, но воспользоваться ей работник может через 5-10 лет, при условии работы на предприятии все это время. К данному виду стимулирования также относятся дополнительные пенсионные программы для работников. Использование в виде мотивации программ дополнительной социальной защиты, с одной стороны стимулирует работников (удовлетворении потребности в стабильности после выхода на пенсию), а с другой стороны позволяет предприятию экономить (работники привязаны к предприятию, нет затрат на поиск сотрудников, сокращаются затраты на повышение оплаты труда) [14].

В современное время, часто работодатели практикуют такой вид стимулирования, как приобретение для работников программы страхования жизни. В качестве бонуса к этому финансовому продукту многие страховые компании предлагают дополнительную защиту для семьи работника в случае его смерти в результате ДТП, несчастного случая, болезни или в случае

наступления постоянной инвалидности работника. В результате предприятие сохраняет свои средства, перекладывая ответственность за выплаты на страховую компанию. А работник получает дополнительную мотивацию работать на предприятии [31].

Важным видом мотивации выступает совместное проведение корпоративных праздников, что позитивно влияет на формирование климата в трудовом коллективе. Обязательным условием проведения таких мероприятий является присутствие руководства, что дает возможность работникам чувствовать единство команды. По мнению руководителей, такие мотивационные мероприятия больше сближают людей в коллективе.

Одним из важных видов мотивации выступает налаживание эффективного диалога между руководством и персоналом. Эффективность работы возрастает, когда работники испытывают к руководителю чувство уважения, а не страх [3].

Главной целью диалога между руководителем и персоналом выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации.

Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации представлена на рисунке 1.4.

Современные предприятия применяют различные методы мотивации: экономические социально-психологические, организационно-административные в зависимости от ситуации и уровня экономического развития. Но предпочтение отдается экономическим методам, так как экономика находится на том уровне, где пока преобладают материальные стимулы. А для того чтобы перейти к нематериальному стимулированию необходимо организовать на должном уровне материальное стимулирование. И для того чтобы экономические методы могли существовать обязательно применяются организационно-административные методы, обеспечивающие четкость, дисциплинированность и порядок работы.

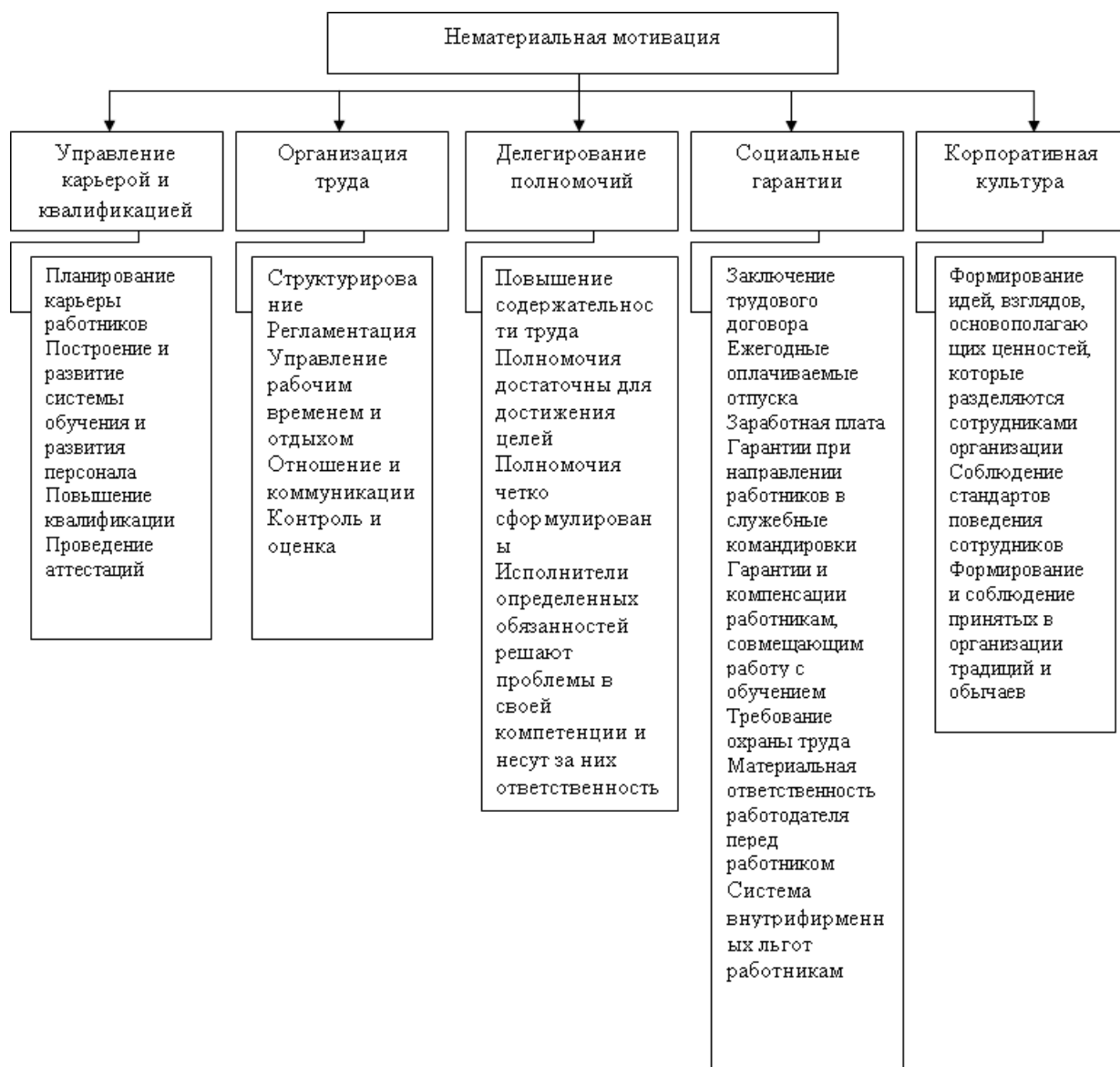


Рисунок 1.4 – Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация - это процесс создания условий, которые имеют влияние на поведение индивида и позволяют заинтересовать его к активному добросовестному труду; это процесс осознанного выбора индивидом того или иного типа поведения, определяемого комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

## 1.2 Теории и модели мотивации

Изучение мотивационных процессов основывается на понятии связи двух понятий: производство и потребление [15].

В процессе потребления товаров и услуг и их потребительские характеристики либо принимаются в качестве необходимости, что приводит к развитию производства, либо нет, что приводит к сворачиванию производства данных товаров и услуг. Именно в такой взаимосвязи зарождается потребность, которая в дальнейшем побуждает к определенным действиям [11].

Потребность представляет собой осознанную необходимость в получении материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностей [1].

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод о существующей взаимосвязи: потребность - мотив - стимул - цель - деятельность - результат - потребность. Таким образом, именно потребность выступает в роли силы, которая стимулирует индивида действовать, производить материальные, социальные и духовные блага.

Субъективным отражением побуждения к деятельности, которое формируется у каждого индивида под влиянием факторов внешней среды, выступает мотив.

Мотив представляет собой особенность сознания, которая представляет собой осознанное побуждение к активной деятельности [4].

Потребность, которая прошла осознание индивидом в качестве необходимости, под влиянием внешних и внутренних факторов, реализуется в мотив к действию.

Внешнее побуждение (способность товара или услуги удовлетворить потребность индивида) представляет собой стимул. Стимул задается человеку кем-то извне, а мотив возникает изнутри [8].

Стимул является основным компонентом управления персоналом предприятия, поскольку выступает в роли внешнего фактора, побуждающего к действиям. Стимулы преобразуют потребности в мотивы, и являются основным

двигателем предприятия [21].

Действие механизма мотивации персонала представлено на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Механизм мотивации персонала [8]

Сложность при реализации мотивационных мер состоит в том, что один и тот же стимул для разных категорий персонала может привести к разным эффектам.

Взаимосвязь стимула и мотива имеет основные характеристики:

- мотив(внутреннее желание) превращается в активную деятельность только при влиянии стимула (внешнего фактора), который заставляет индивида поверить в возможность удовлетворения его потребностей;
- мотив и стимул являются двумя компонентами одного и того же процесса мотивации индивида;
- в процессе мотивации стимул играет роль не насильственную, а



воспитательную по отношению к мотиву, с целью активизировать трудовую деятельность, поощряя инициативу индивида при поиске способов роста производительности, росту квалификации и профессионализма, а это не только гарантирует превращение мотива в действие, но и развивает мотивационные установки [23].

Существует много различных концепций мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Огромное влияние на практику управления персоналом производят смысловые и процессуальные теории мотивации.

Смысловые теории мотивации направлены на изучение факторов, которые влияют на поведение индивида, его активность. Внимание в смысловых теориях сосредоточено на изучении потребностей индивида и на их влиянии, на мотивацию деятельности. В смысловых теориях проводится описание потребностей, их структура и иерархия. Наиболее известными смысловыми теориями мотивации являются: теория иерархии потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двух факторная теория Герцберга, теория Мак-Клелланда.

Рассмотрим основные характеристики представленных теорий.

Теория иерархии потребностей Маслоу предполагает, что все индивиды постоянно испытывают потребности; все потребности можно объединить в пять групп; группы потребностей располагаются иерархически; потребность, которая не удовлетворена, побуждает индивидуума к действию; при удовлетворении потребности на ее место приходит другая потребность; у индивидуума одновременно возникает несколько взаимодействующих потребностей разного характера; удовлетворение потребностей осуществляется снизу в верх по иерархическим группам потребностей; самая нижняя неудовлетворенная потребность определяет поведение индивида; потребности более высокого уровня оказывают влияние на индивида только после удовлетворения потребностей более низкого уровня; удовлетворение

потребностей более высокого уровня возможно использованием более широкого количества способов [18].

Маслоу разработал пирамиду потребностей, в которой объединил потребности в пять групп и разместил их иерархически по отношению друг к другу (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Иерархия потребностей по теории А. Маслоу [28]

К. Альдерфер произвел модернизацию теории А. Маслоу. Он выделил три группы потребностей [8]: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по К. Альдерферу подобные с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности в пирамиде А. Маслоу. Группа потребностей связи корреспондируется с потребностями в признании, уважении и безопасности. По К. Альдерферу, потребности связи вытекают из социальной природы человека, его естественного стремления быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, наладить хорошие отношения с руководством и подчиненными [4].

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает соответствии с теорией дополнительные возможности для мотивации труда (рис.1.7). Так, если в организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребностей роста работника, то работник может сосредоточить свои действия на более полном удовлетворении потребностей связи или потребностей низшего уровня.

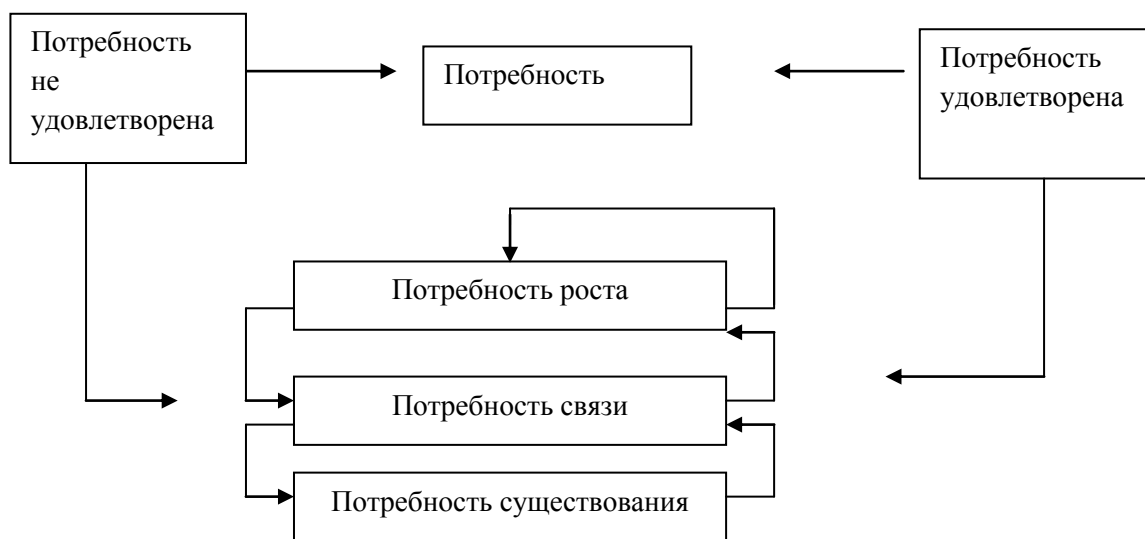


Рисунок 1.7 – Схема теории К.Альдерфера

Потребности роста подобные потребностей самоутверждения в теории А. Маслоу. Они связаны со стремлением быть уверенным в себе, самоутвердиться и самосовершенствоваться. К. Альдерфер считает, что движение потребностей происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворены потребности низшего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня [12].

Одной из теорий мотивации, является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Исследования ученого показали, что не всегда устранение сдерживающих факторов (факторы, которые вызывают неудовлетворенность) приводит к росту мотивации. И наоборот: при устранении мотивирующего фактора (фактор, который повышал удовлетворенность) не всегда снижается уровень мотивации.

По мнению Герцберга процесс «удовлетворенность-неудовлетворенность» связан в первую очередь с внутренними факторами, которые вызваны содержанием работы. Именно внутренние факторы оказывают наибольшее влияние на поведение индивида и определяют уровень мотивации. Недостаток внутренних факторов приводит к сокращению уровня мотивации и вызывает неудовлетворенность.

По теории Герцберга все факторы оделяются на две категории мотивационные и гигиенические (рисунок 1.8).

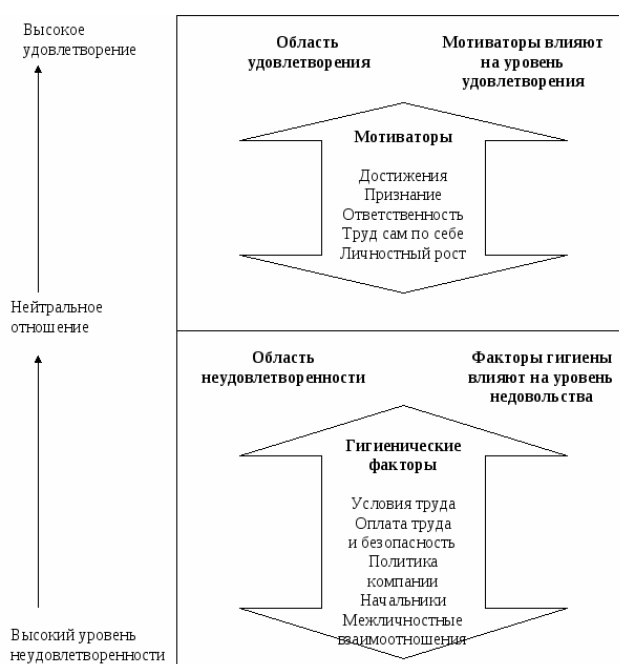


Рисунок 1.8 – Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Герцберга

Практическое значение теории Герцберга [23]:

- обеспечение необходимого уровня гигиенических факторов позволяет только предотвратить недовольство персонала;
- для повышения уровня мотивации сотрудников необходимо использовать мотиваторы;
- основная задача системы управления персоналом заключается в устранении негативного влияния факторов, которые связаны с работой (содержанием, характером и т.д.).

Большой вклад в развитие мотивации сделал Д. Мак-Клелланд.

Мак-Клелланд разработал теорию приобретенных потребностей, которая предполагает, что потребности формируются у каждого индивида с раннего детства и делятся на три группы: потребность в успехе (достижениях), потребность во власти и потребность в соучастии. Эти потребности относятся к так называемым потребностям высокого порядка. Д. Мак-Клелланд считает, что потребности низшего порядка в современном обществе в основном удовлетворены [16].

По мнению Мак-Клелланда, при условии, что высшие потребности сильно развиты, то они оказывают существенное влияние на поведение индивида, его уровень мотивации при выполнении трудовой деятельности. Также, потребности являются результатом полученного опыта, приобретенных знаний.

Основным недостатком представленных теорий является то, что они не уделяют внимание индивидуальным особенностям человека и их влиянию на уровень мотивации [6].

Также, смысловые теории не рассматривают процесс мотивации и удовлетворения потребностей. Эта сторона проблемы подробно исследуется в процессуальных теориях мотивации.

В рамках процессуальных теорий поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий. В процессуальных теориях не отрицается существование потребностей и их влияние на поведение, однако ракурс изучения мотивации смещен на сам процесс удовлетворения потребностей. Процессуальные теории направлены на изучение того, как индивидуум распределяет свои усилия в процессе достижения целей и что влияет на выбор того или иного поведения.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного (совместного) управления, модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения индивида от таких обстоятельств: чего индивид ожидает, что и сколько он хотел бы получить за свои усилия, сколько усилий он готов приложить для получения этого [33].

Теория ожиданий показывает важность трех взаимосвязанных компонентов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность (степень удовлетворения вознаграждением).

Принимая решение по поводу того, что делать и сколько усилий прилагать, индивид в первую очередь должен ответить на вопрос: зачем надо это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение.

Модель мотивации по теории ожиданий показана на рисунке 1.9.

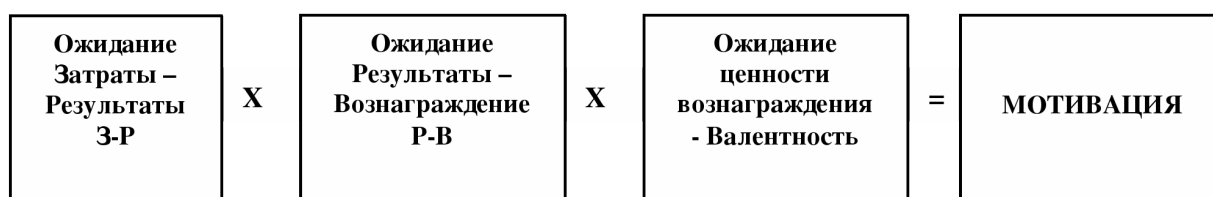


Рисунок 1.9 - Модель мотивации Врума

Соотношение факторов затрат труда (З), результатов (Р), награды (В) и валентности в процессе мотивации наглядно можно выразить так:

$$\text{Мотивация} = (C - P) \times (P - B) \times \text{Валентность} \quad (1.1)$$

Теория ожиданий открывает широкие возможности для менеджеров, которые стремятся усилить мотивацию своих подчиненных. Из теории следует, что ожидания у людей индивидуальны. Следовательно, их надо изучать не менее совершенно, чем состав нужд. Поэтому руководство организации должно постоянно сравнивать запланированные объем и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников [9].

Согласно теории справедливости, основателем которой является Дж. Адамс, работникам свойственно постоянное сопоставление своих вознаграждений с затраченными усилиями и с наградами за аналогичную работу других работников [11].

Работники постараются уменьшить интенсивность своего труда или захотят повышения вознаграждения, если сочтут, что им не доплачивают по сравнению с другими коллегами. Для избегания проблем необходимо, прежде всего, создать четкую и понятную систему оплаты труда.

Концепция партисипативного (совместного) управления. Термин «партисипация» означает привлечение наемных работников к принятию управленческих решений. Концепция совместного управления предполагает, что участие персонала в функционировании предприятия, которое выходит за рамки его обязанностей, содействует повышению вторичных потребностей индивида, что приводит к росту удовлетворенности, качеству работы и производительности труда. В современных предприятиях концепция совместного управления находит свое проявления в следующих направлениях [23]:

- работники имеют возможность самостоятельно принимать решения по таким направлениям деятельности: выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрение новых методов работы;

- работники привлекаются к разработке целей и задач, которые им необходимо достичь;

- работники производят контроль качества товаров и услуг, при этом устанавливается ответственность за конечный результат;

- работники имеют возможность формировать рабочие группы с которыми они будут кооперироваться при необходимости выполнять групповые действия.

Основные элементы совместного управления в практике необходимо проводить параллельно, что вызвано их тесной взаимосвязью.

Модель Портера-Лоулера представлена на рисунке 1.10. Авторы модели - Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая включает в себя компоненты теории ожиданий и теории справедливости. Данная теория включает пять ключевых категорий: усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [19].

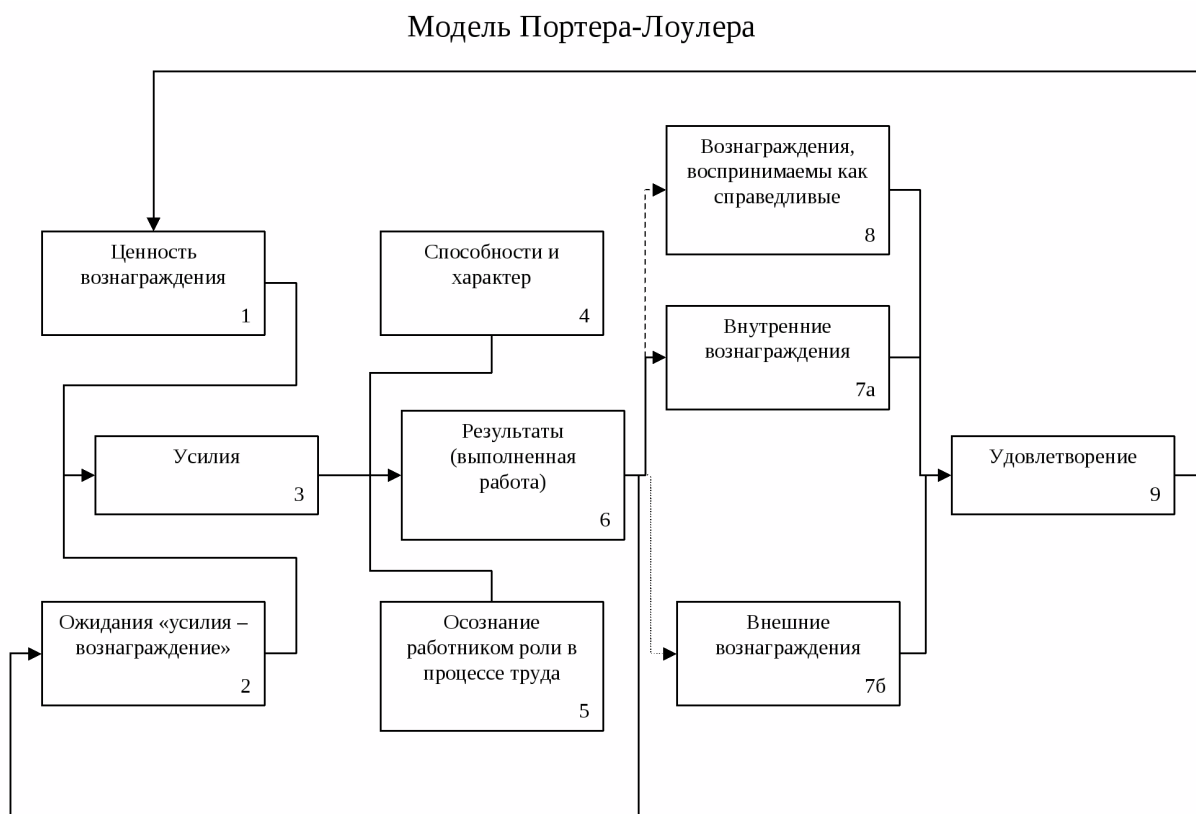


Рисунок 1.10 - Модель Портера-Лоулера [15]

Основные положения этой модели свидетельствуют, что мотивация является не простым компонентом в цепи причинно-следственных связей. Модель показывает, как важно объединить такие составляющие, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. Таким образом, проектируя систему мотивации в организации, менеджер должен учитывать, что их элементы должны восприниматься как справедливые для всех.



Каждая из представленных выше теорий имеет преимущества и недостатки. Поэтому, для эффективного управления персоналом, понимания поведения и возможности влияния, менеджерам необходимо знать их все.

### **1.3 Методы повышения эффективности системы мотивации работников**

Богатство, разнообразие мотивационных побуждений определяются также разнообразием, степенью и качеством удовлетворения потребностей человека, которые для каждого работника являются индивидуальными, и поэтому изучать их надо персонифицировано. Так же индивидуально для каждого работника следует определять и стимулы трудовой деятельности.

Вместе с тем существуют несколько общих требований к организации стимулирования труда [9]:

- тщательный и всесторонний учет объективных условий труда на предприятии, на каждом рабочем месте, которые определяют психофизическое состояние работника, формируют его впечатления о труде и о фирме и определяют его производительность;

- обеспечение разумного сочетания материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников с целью создания сильной внутрифирменной культуры, правильных и сильных убеждений;

- развитие такого подхода к работнику, при котором ставятся его потребности на первое место среди приоритетов компании, официально признавая его индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности;

- признание основным методом стимулирования метод разумного сочетания поощрения и наказания, разработка системы эффективной и справедливой оценки работы персонала;

- забота о нравственном здоровье коллектива;

- предоставление равных шансов для развития карьеры всем работникам, предоставление возможности работнику повышать квалификацию, лично участвовать в принятии решений.

Экономические аспекты мотивационных программ следует должным образом согласовывать с особенностями стратегии компании, зависящей от цикла ее жизнедеятельности, факторов внешней среды и внутренней среды бизнеса. Тип стратегии определяет финансовые возможности организации в выборе тех или иных мотиваторов (таблица 1.2).

Тип стратегии	Требуемые характеристики работника	Рекомендуемые мотиваторы
Предпринимательская стратегия. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. Основное внимание – на быстрое осуществление соответствующих мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Эргономика рабочего места. Вознаграждение на конкурентной основе. Премии за новаторство, инициативность. Делегирование полномочий. Поощрение риска, предоставление права на ошибку. Ротация, развитие карьеры. Комиссионные
Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента на будущее. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве друг с другом	Вознаграждение за четкое выполнение планов и регламентов. Служебное продвижение. Долговременные стимулы и надбавки. Развитие профессионализма. Социальный пакет. Оплата в зависимости от компетенций.
Стратегия прибыльности (сокращения издержек). Главное – повышение прибыльности. Усилия, требующие финансовых затрат, – скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, наличие системы обширных процедурных правил	Внимание направлено на критерии количества и эффективности, сроки кратковременные, достижение результатов при относительно низком уровне риска и максимальном уровне организационной закреплённости	Вознаграждение за конкретные результаты, за достижение цели. Оптимизация занятости и числа работников. Широкая система премирования, система участия в прибыли. Жесткое закрепление на рабочем месте. Единовременное вознаграждение
Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможных убытков, сокращение числа работающих. Не уделяется внимание спасению организации, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Требуются служащие узкой специализации, на короткое время, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет	Досрочный выход на пенсию, аутсорсинг и аутстафтинг. Медленный рост вознаграждения, без дополнительных стимулов. Мотивация развития неспециализированной карьеры, совмещения работ

Рассмотрим основные способы повышения мотивации труда, которые принято разделять на несколько направлений:

а) Заработная плата, которая отображает оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Уровень оплаты труда устанавливается в зависимости от квалификации, личностных способностей и достижений каждого работника и включает разнообразные доплаты и премии. Также к нему добавляются доходы от участия в прибыли и в акционерном капитале предприятия [33].

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится важная роль, однако постоянный рост уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда [34].

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

Цели:

- концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- могут служить нормативом, с которым сравнивают результаты;
- механизм для обоснования затрат ресурсов;
- влияют на структуру организационных систем;
- отражают глубинные мотивы индивида и организации.

в) Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

- субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
- продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);

- полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
- предоставление права пользования транспортом фирмы;
- оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия [25].

г) Нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

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

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

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

е) Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

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

ж) Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

## 1.4 Проектный подход к управлению мотивацией персонала

При формировании эффективной системы управления персоналом, разработке системы мотивации и стимулирования в современных организациях все чаще используют проектный подход, который предполагает, что разработка и внедрение системы мотивации и стимулирования является отдельным проектом, интегрированным в общую совокупность проектов предприятия.

Дадим определение проекту.

Оперативное руководство мирового банка содержит определение проекта, как совокупности связанных между собой действий, которые необходимо достичь на протяжении определенного отрезка времени, с соблюдением бюджета и четко определенными целями.

В проекте должны быть четко определены:

- цели и результаты (масштаб или область охвата);
- уровень качества (качество);
- этапы и сроки выполнения работ (время);
- бюджет по срокам и видам работ (стоимость).

Основным компонентом структуры проекта являются участники проекта, поскольку именно они обеспечивают осуществление замысла и достижение целей проекта.

В реализации проекта могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций, в зависимости от типа проекта. У каждого участника проекта свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Все организации, в зависимости от выполняемых ими функций, можно объединить в группы участников проекта:

- заказчиком является будущий владелец и пользователь результатами проекта. Заказчиком может быть и физическое и юридическое лицо. Также, заказчиком может быть одна организация или несколько организаций, которые

объединились (финансово) для осуществления проекта и совместного использования его результатов.

- инвестором является физическое или юридическое лицо, которое вкладывает ресурсы в реализацию проекта. Обычно инвестором является заказчик, однако встречаются ситуации, когда это разные хозяйствующие субъекты, в таком случае между ними заключается контракт, по условиям которого инвестор контролирует финансовую сторону проекта.

- проектировщиком является субъект, который занимается формированием проектно-сметной документации.

- поставщиком является субъект, который осуществляет материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки).

- подрядчиком выступает юридическое лицо, которое несет ответственность за выполнение работ согласно контракту.

- консультантом выступает компания специалисты, которые привлекаются на условиях контракта с целью оказания консультационных услуг иным участникам проекта по всем вопросам и на всех этапах его осуществления.

- менеджером проекта является юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор или другой участник проекта) доверяет полномочия по руководству работами по проекту.

- команда Проекта представляет собой специфическую организационную структуру, во главе которой находится руководитель проекта, которая создается на период осуществления проекта для эффективного достижения его целей.

- лицензиар это юридическое или физическое лицо, которое является обладателем лицензий и «ноу-хау», которые используются в проекте [6].

Деятельность по управлению проектами формируется на основе четкой логики, которая соединяет между собой процессы управления проектами и разные области знаний.

При изучении проекта как системы, можно выявить определенный набор элементов, которые при взаимодействии создают новые свойства, которые не характерны для элементов по отдельности. Также необходимо помнить, что проект, помимо того, что является очень динамичной системой, он также является очень сложной системой, т.е. системой, которая состоит из подсистем разного уровня.

При формировании и осуществлении проекта во время всех этапов жизненного цикла и во всех подсистемах выполняются основные функции:

Планирование представляет собой деятельность, которая направлена на создание плана. Планирование, являясь функцией управления, включает формирование политики, стратегий, процедур необходимых для осуществления проекта. В проектной среде под планированием подразумевают первичную проработку и проектирование прогнозных решений для осуществления проекта при наступлении разных альтернатив, которые основаны на знаниях предметной области и вероятных рисков осуществления проекта. Также, планирование, в рамках управления проектами, содержит процессы реализации планов, исправления планов и контроль их исполнения. В процессе реализации проекта, планирование является организующим звеном всего управленческого процесса. Процесс планирования является непрерывным процессом и охватывает все фазы жизненного цикла проекта. Планирование начинается с участия руководителя проекта в формировании основной концепции проекта, продолжается во время формирования стратегических решений выполнения отдельных работ проекта, в т.ч. формирование конкретных предложений, исполнение работ, подписание договоров, и завершается только при окончании проекта. Решения, которые принимаются в процессе планирования, должны гарантировать выполнение проекта, в установленные сроки, при минимальных затратах ресурсов, с соблюдением высокого качества. Одной из главных целей планирования является объединение участников проекта при выполнении установленных работ, которые необходимы для реализации проекта. На основе планирования формируются учет, контроль и оперативное управление [21].

Организация. В широком смысле под этой функцией подразумевается набор структурных систем и способов работы компонентов. В сфере управления проектами организация является одной из наиболее важных функций и организационной формой деятельности. Как функция управления, организация является процессом согласования, упорядочения дифференцированных частей целого. Другими словами, организация представляет собой набор процессов или работ, которые ведут к созданию и улучшению связей между разнообразными компонентами проекта [27].

Важной функцией управления проектами выступает контроль жизнедеятельности проекта, который включает наблюдение за функционированием проекта для сравнения соответствия фактических показателей плановым, которые заложены в планах, контрактах, соглашениях и т.д. Необходимо отметить, что контроль реализуется на всех этапах жизненного цикла проекта и во всех его подсистемах, и содержит: контроль сроков, контроль издержек, контроль длительности работ, контроль качества, контроль бюджет проекта, контроль рисков, контроль материально-технических запасов по проекту, контроль выполнения решений, и т.д. [4].

Мотивация представляет собой процесс побуждения в человеке желания работать для достижения целей предприятия, при одновременном достижении личных целей. Необходимо понимать отличие между мотивацией, как исследование побудительных причин поступков индивида, и мотивацию, как способ влияния на поведение индивида. Раньше изучение данного вопроса было уделом преимущественно специалистов, но, в последнее время, в связи с усложнением и развитием экономических и социальных отношений, появилась необходимость разработки таких систем мотивации, которые должны быть эффективны и применимы в практике деловых отношений. На протяжении последних 30 лет мотивация развивалась очень активно, и, в результате, появился комплекс теоретических моделей, которые основаны на результатах психологических исследований [4].



Оперативное управление представляет собой процесс практической реализации проектов и программ во всех областях функционирования, оценку результатов, сравнение полученных результатов с целями, которые ставились. Кроме того, оперативное управление рассматривают и как самостоятельную подсистему управления, и как одну из функций проектного управления. В этом случае уместно обозначить подсистему как «управление изменениями», а функцию как «оперативное управление».

Цели и задачи проекта по разработке системы мотивации сотрудников компании

- Повысить результативность и эффективность компании путем разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников. Повысить эффективность, прибыльность бизнеса и снизить затраты путем достижения поставленных целей и задач, повышения результативности и качества работы подразделений и каждого сотрудника.

- Повысить результативность и эффективность каждого сотрудника путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы.

- Создать Команду эффективных менеджеров.

- Сформировать знания и навыки по системе управления результативностью и стратегическому планированию в области управления персоналом.

- Создать регламентную и «информационную базу» для упрощения администрирования процесса постановки, согласования и получения фактических данных об исполнении стратегических и операционных показателей.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы мотивации:

- Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

- Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.
- Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
- Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).
- Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.
- Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Мотив - это осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.

Стимулы - это блага (ценности), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий. Потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

Потребность – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы. Потребности являются мотивом к действию.

Модели мотивации должны учитывать внутриличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Выделяют следующие виды мотивации: экономическая, социальная, административная, психологическая. Для выработки адекватной мотивационной политики необходимо в первую очередь определить в каком состоянии зрелости пребывает организация: становление, функционирование, развитие или кризис. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности: на личностном уровне, на групповом, на организационном.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы была разработка проекта по совершенствованию мотивации персонала на предприятии ООО «Алчан».

Для достижения поставленной цели в первой главе работы было рассмотрено место мотивации в системе управления персоналом, проведен анализ теорий и моделей мотивации, рассмотрены особенности использования проектного подхода при формировании системы мотивации.

Объектом анализа выступила компания ООО «Алчан», которая была основана 19 января 2012 года. Основная цель рассматриваемой организации состоит в удовлетворение запросов покупателей в продукции, обладающей высоким качеством, в широком ассортименте, при хорошем (скорость, комфортность) сервисном обслуживании, путем создания эффективной системы обслуживания клиентов.

Анализ финансовых показателей деятельности предприятия показал: – выручка в 2014 году выросла на 910 тыс.руб., а в 2015 году на 1006 тыс. руб. (на 10,56 %);

– среднесписочная численность работников сократилась в 2015 году на 1 человека, численность работников торгово-оперативного персонала не изменилась;

– учитывая сокращение численности работников при росте выручки, закономерной является тенденция увеличения производительности труда в 2015 году на 27,68 тыс.руб./чел. в год; аналогичным образом, производительность труда основного персонала увеличилась на 38,69 тыс. руб./чел. в год;

– среднегодовая стоимость оборотных средств в 2014 году увеличилась на 4839 тыс. руб. а в 2015 году на 2670 тыс.руб., показатели эффективности их использования ухудшились: увеличилось время одного оборота с 39,3 дней в 2013 году до 292 дней в 2015 году, сократилось количество оборотов, совершаемых за год с 9,3 оборотов в 2013 году до 1,2 оборота в 2015 году;

– себестоимость продаж увеличилась в 2015 году на 824 тыс. руб.; прибыль от продаж увеличилась на 217 тыс. руб. рентабельность продаж увеличилась на 1,31 %;

– чистая прибыль увеличилась на 106 тыс.руб. в 2014 году и на 78 тыс.руб. в 2015 году.

Во второй главе работы представлен анализ кадровой политики на предприятии. Кадровая политика предприятия направлена на:

1. Определение потребности в кадрах на определенный промежуток времени.
2. Подбор персонала.
3. Адаптацию персонала.
4. Обучение персонала.
5. Аттестацию персонала.
6. Мотивацию и стимулирование персонала.

На основе проведенного анализа сделан вывод о неэффективности системы мотивации и на предприятии. По мнению работников, основными проблемами выступают: отсутствие возможности профессионального роста и развития, негативные отношения в коллективе, отсутствие системы обучения. Было выявлено практически отсутствие применения социально-психологических методов мотивации.

В третьей главе работы, на основе проведенного анализа, а также выявленных проблем разработан проект по совершенствованию системы мотивации, который включает три направления:

1. Формирование на предприятии социально-психологического отдела;
2. Введение системы профессионального обучения персонала;
3. Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Проведен расчет эффективности предложенных мероприятий. Ожидаемый эффект от мероприятий:

1. Улучшение социально-психологического климата. Снижение конфликтов в организации; устранение социально-психологической напряженности среди сотрудников; уменьшение текучести кадров.
2. Развития коммерческих и управленческих навыков у сотрудников – планирование, мотивация, переговоры, эффективные продажи.
3. Повышение стрессоустойчивости сотрудников, лидерских качеств, коммуникативных навыков.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, О. Дисциплина труда и трудовой распорядок. Профессиональное обучение работников / О.Абрамова // Хозяйство и право. - 2011. - № 9. - С. 33-47
2. Акменчук, О.Б. Управление профессиональной карьерой / О.Б. Акменчук // Кадровый менеджмент, 2013. - № 2. - С.27-32
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. № 1. – С. 50-52.
4. Андреева, И. Н. Управление кадрами : руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2014. - 415с.
5. Базылев, И. «Анализ влияния социальной составляющей предприятия на эффективность его работы» / И.Базылев // Управление персоналом. – 2014. № 10 (164). – С. 76-80
6. Баско, В.Н. Управление кадрами: наука и практика / В.Н. Баско // «Деньги и кредит», 2013. - №10. - С. 26-32
7. Батаршева, А. Психология управления персоналом / А. Батаршева // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - № 5. - С.14-18
8. Богачев, О. Внутрифирменное обучение / О.Богачев // Служба кадров и персонал. - 2011. - № 4. - С. 55-58
9. Васина, Л. И. Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании / Л. И. Васина // Железнодорожный транспорт, 2014. - № 7. - С. 26-30.
10. Владимирова, В. «Как максимально замотивировать персонал за минимальные деньги» / В.Владимирова // Управление персоналом. – 2014. № 8. – С. 16-25
11. Владимирова, Л. П. Экономика труда : учеб. пособие / Л.П. Владимирова – М.: Дашков и Ко, 2010. – 220 с.

12. Волгин, Н. А. Экономика труда: социально трудовые отношения : учеб. пособие / Н.А. Волгин. – М. : Экзамен, 2011. – 736 с.
13. Володько, В. Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2012. – 303 с.
14. Гавриш, В. В. Экономика организации : [практикум : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Налоги и налогообложение" и "Мировая экономика" 13.10.2009] / В. В. Гавриш, Е. Г. Григорьева ; М-во образования и науки Рос. федерации, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2013. - 290 с.
15. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2013. – 635 с.
16. Даеничева, В. А. Трудовые ресурсы и их использование / В. А. Даеничева // Сахар, 2012. - № 11. - С. 29-33.
17. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник : [для студентов вузов по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "бакалавр")] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 387с.
18. Дернова, Н. Обучение на предприятии / Н.Дернова // Служба кадров. - 2010. - № 1. - С. 88-93
19. Жадан, Л. Г. Профессиональное обучение за счет работодателя / Л.Г. Жадан // Служба кадров и персонал. - 2010. - № 6. - С. 90-93
20. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г.Г. Зайцев – СПб, 2011 - 310с.
21. Захаров, Н. Л. Управление социальным развитием организации : учебник : [для студентов вузов по специальности "Управление персоналом"] / Н. Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. - Второе издание, дополненное и переработанное. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 206с.
22. Зейналов, Н.В. Современные аспекты управления трудовыми ресурсами в условиях рыночной экономики [Текст] / Н. В. Зейналов // Экономические науки. - 2014. - № 3. - С. 89-91 .



23. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 477 с.
24. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления. : учеб. пособие / Д.М. Иванцевич – М.: Дело, 2011, 546с.
25. Исмоили, А. Стратегическое управление трудовыми ресурсами в динамической среде [Текст] / А. Исмоили ; пер. с фарси А. Юлдошева // Научно-техническая информация. Сер. 1. Организация и методика информационной работы. - 2014. - № 4. - С. 20-25.
26. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
27. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент"] / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 382 с.
28. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - №12. - С. 56-69
29. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н.А.Комарова // Человек и труд. – 2011. №10. – С. 90–92.
30. Комаров, Е. Формирование кадрового резерва / Е. Комаров // Управление персоналом, 2014. - № 5. - С.23-29
31. Корсаков, М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений / М. Корсаков // Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 38-41.
32. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
33. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 65-72

34. Красильников, С.С. Организация управления / С.С.Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2015. №3. - С. 69-74
35. Куприянова, З.А. Как меняется отношение к труду / З.А.Куприянова // Человек и труд. – 2015. №2. – С. 118–124.
36. Лобаскова, Н. Мотивация труда работников промышленных предприятий: рациональные пути / Н. Лобаскова // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 5. - С. 105-111.
37. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.
38. Малышев, А. Постановка системы оценки персонала / А. Малышев // Управление персоналом, 2014. - № 2. - С.33-35
39. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 426 с.
40. Ракоти, В. Модернизация и оплата труда / В. Ракоти // Человек и труд. - 2013. - № 7. - С. 15
41. Товб А.С. Управление проектами стандарты, методы, опыт / А.С. Товб, Г. Л. Ципес.
42. Тебекин, А. В. Управление персоналом : [учебник для студентов вузов по специальности "Менеджмент"] / А. В. Тебекин. - Москва : КНОРУС, 2013. - 623 с.
43. Управление персоналом : [учебное пособие по специальности "Менеджмент организации / Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной]. - 3-е издание, дополненное и переработанное. - Москва : Дашков и К°, 2012. – 279
44. Федорова, Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. - № 8. - С. 22-25
45. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности

080505.65 "Управление персоналом"] / С. А. Шапиро. - Москва: КНОРУС, 2012.  
- 251 с

46. Шпильберг, С. А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике : [монография] / С. А. Шпильберг ; Федерал. агентство по образованию, ГОУ ВПО "Сиб. гос. технол. ун-т". - Красноярск : СибГТУ, 2011. - 148с

47. Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В.Щукин // Управление персоналом. – 2014. №12 – С. 39-42

48. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество [Текст] / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 4. - С. 37-44.

49. Югай, А. Стимулирование работников с учетом состояние экономики сельхозпредприятий [Текст] / А. Югай // АПК: экономика, управление. - 2013. - № 5. - С. 46-53.

50. Юсупов А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот /А.Юсупов // Человек и труд. – 2014. №10. – С.72–73