

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях в системе управления персоналом существенное значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда кадрового состава являются основными средствами обеспечения оптимального применения ресурсов организации, мобилизации существующего кадрового потенциала.

Первостепенной целью процессов мотивации является получение наибольшей отдачи от применения имеющихся на предприятии человеческих ресурсов, что позволяет увеличить общую эффективность и прибыльность деятельности организации.

Следует отметить, что в настоящее время характерной чертой управления персоналом является возрастающая роль личности сотрудников. Сообразно меняются соотношения стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования. Для мотивации кадрового состава сегодня применяют как нематериальные, так и финансовые методы вознаграждений. Однако, установленной картины о соотношениях отдельных основ мотивационной области кадрового состава и максимально эффективных методов управления им ни практика управления, ни теория менеджмента персоналом не дает.

Актуальность представляемой выпускной квалификационной работы определена сложностью создания целесообразной системы мотивации и стимулирования труда кадрового состава предприятия на практике, потому как попытки приспособления классических теорий мотивации к современным реальным условиям трудовой деятельности сотрудников предприятия во многом не сгруппированы, что затрудняет применение технологий и методик мотивации. Сложность практического развития системы мотивации кадрового состава также определяется отсутствием исследований мотивационных аспектов кадрового состава, занятого в отдельных видах производства и отраслях экономики.

Цель представляемой курсовой работы состоит из анализа и разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии реального сектора экономики.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены *следующие задачи*: исследовать теоретические аспекты и современные направления мотивации труда, а также ее роли в увеличении эффективности деятельности предприятия; выявить проблемы в области мотивации и стимулирования труда кадрового состава.

Гипотеза исследования: Разработка эффективных мероприятий по мотивации персонала на предприятии является одним из необходимых условий повышения производительности труда и повышения прибыли на предприятии. А так же, отсутствие разработанной системы мотивации качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Предметом исследования выступают мотивационные аспекты работы с персоналом предприятия.

Объектом исследования выступает система стимулирования и мотивации персонала

В работе использовались *методики* системного подхода и сравнительносопоставительные – классификация, синтез, анализ, аналогия, а также статистические *методы* количественных показателей.

Теоретическим фундаментом исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых, специализирующихся в сфере управления персоналом: С.К. Мордовина, М. Армстронга, Э.К. Старобинского, Т.Ю. Базарова, С.В., Шекшни, А.Я. Кибанова и других.

Информационной базой исследования являются статистические и фактические данные, имеющиеся в научной литературе и периодической печати.

Наша курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной цели, задачи, объект и предмет изучения.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала к труду российской и зарубежной экономики в условиях кризиса.

Во второй главе исследуются вопросы эффективности мотивации персонала производственных отделов предприятия, также разрабатываются предложения и рекомендации по улучшению системы мотивации персонала производственного отдела на предприятии.

В заключении делаются выводы и обобщения по исследуемой проблеме.

Объем курсовой работы составляет 32 страниц машинописного текста. Список литературы включает 20 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Представления о потенциалах мотивации труда кадрового состава претерпели существенные изменения в практике управления персоналом. Продолжительное время считали, что единственным и достаточным стимулом для побуждения сотрудников к эффективному труду выступают материальные вознаграждения. Тейлором, основоположником школы научного менеджмента, разработана своя система организации труда сотрудников, убедительно доказывающая связь между оплатой труда и его производительностью.

Тем не менее, эксперименты Мэйо в Хоторне выявили внушительное влияние на производительность труда прочих факторов – социальнопсихологических. Позже появились разнообразные психологические теории мотивации, стремящиеся с различных позиций исследовать определяющие факторы и структуру мотивационных процессов. В итоге так называемую политику «кнута и пряника» сменили выработкой наиболее сложных систем стимулирования мотивации кадрового состава к труду, опирающихся на результаты ее теоретического исследования [18, С. 305].[\[1\]](#)

Проблемы мотивации и стимулирования имеют свою историю и в нашей стране. В советский период неизменно проводились эксперименты в указанной сфере, и опыт передовых трудовых коллективов пытались тиражировать по всей стране.

Анализу подвергалась американская и западная классика – труды Аргириса, Маслоу, МакГрегора, Герцберга и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого столетия немало внимания уделяли анализу системы человеческого фактора, человеческих отношений, в особенности на опыте японских «кружков качества», «Дженерал Моторс», IBM. Во второй половине 80-х – начале 90-х гг. стали привлекать внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan [20, С. 12-15].[\[2\]](#)

Тем не менее, в 90-е годы наблюдалось практически полное затишье в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда.

В современных реалиях вместе с процессами экономического роста и сравнительной стабилизации в отечественной экономике обозначился судьбоносный перелом в этой области. Государственные, корпоративные, частные организации и учреждения на практике ощутили, что развитие и успех в рыночных отношениях неосуществимы без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поискам новейших форм мотивации и стимулирования труда. При этом в США и во многих странах Западной Европы мотивационные аспекты управления персоналом предприятий снискали существенное значение, и этот опыт и методы мотивации можно с успехом перенести на отечественную почву.

Ключевым качеством управления персоналом сегодня выступает возрастающая роль личностей сотрудников. Таким образом, необходимо разрабатывать новые подходы к управлению персоналом. Такие подходы заключаются в следующем [15, С. 111]:[\[3\]](#)

- 1) формирование философии управления персоналом.
- 2) формирование совершенных служб управления персоналом.
- 3) использование новейших технологий в области управления персоналом.
- 4) формирование и выработка социальных норм, совместных ценностей, установки поведения регламентирующих поведение отдельных личностей.

В управлении персоналом мотивацию рассматривают в качестве процесса активизации мотивов сотрудников (внутренние мотивации) и формирования стимулов (внешние мотивации) для их побуждения к эффективной трудовой

деятельности. В связи с чем, все чаще используют термины стимулирование и мотивирование как синонимы термину мотивация [16, С. 126].[\[4\]](#)

«Мотивация» (мотив) происходит от греческого слова «motiv» и от латинского «movo» – двигаю. Мотивацию можно интерпретировать по-разному. Согласно мнения многих исследователей в области человеческих ресурсов, мотивация является процессом сопряжения целей предприятий и целей работников для максимально полного удовлетворения их потребностей, системой разнообразных способов влияния на кадровый состав для достижения обозначенных целей и работников, и предприятий. Согласно российскому исследователю в сфере управления персоналом В.Р. Веснину, мотивация – это «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения» [10, С. 268].[\[5\]](#)

Целью мотивации выступает организация комплекса условий, побуждающих сотрудников к выполнению действий, направляемых на достижение целей с наибольшим эффектом. Функции мотивации заключаются в том, что она воздействует на кадровый состав организации в формах побудительных мотивов к эффективности труда, общественных влияний, индивидуальных и коллективных поощрительных мер. Сущность мотивации содержится в том, чтобы кадровый состав выполнял работы согласно делегированным ему правам и обязанностям, принятым управленческим решениям [13, С. 38-41].[\[6\]](#)

Фундаментом современных теоретических подходов к мотивации служат представления, сформулированные психологическими науками, исследующими причины и механизмы целенаправленности человеческого поведения. С таких позиций мотивацию определяют как движущую силу человеческого поведения, взаимоувязывающую потребности, мотивы и цели индивидуума. Следовательно, общую характеристику процессов мотивации можно представить, если определить применяемые для их объяснения надлежащие понятия [12, С. 29-31].[\[7\]](#)

Потребности – это состояние личности, испытывающей нужду в объектах, необходимых для ее существования. Потребности выступают источниками активности человека, причинами его целенаправленности действий.

Мотивы – это побуждения личности к действиям, направленным на результаты (цели).

Цели – это желаемые объекты или их состояния, к обладанию которыми стремится личность.

Трудовой мотив – это непосредственные побуждения работников к трудовой деятельности, связанные с удовлетворением их потребностей. Мотивы труда формируются только в тех случаях, когда трудовая деятельность выступает если не единственным, то первостепенным условием получения благ. Существенное значение для формирования мотивов к труду имеет оценка возможностей достижения целей.

Формирование мотивов к труду происходит в тех случаях, когда в распоряжении субъектов управления имеется нужный набор благ, подобающий социально обусловленным потребностям личностей. Для получения таких благ необходимы личные трудовые усилия работников. Трудовая деятельность позволяет работникам получать эти блага с наименьшими моральными и материальными затратами, в сравнении с любыми другими видами деятельности, и приносит максимальное удовлетворение. Группу ведущих мотивов, обуславливающих поведение работников, называют мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру и зависящим от конкретных трудовых ситуаций. Мотивы, двигающий людьми, весьма сложны, подвержены переменчивости и создаются под влиянием целого комплекса внутренних и внешних факторов – социального положения, способностей, общественного мнения, образования, материального благосостояния и т.д. Потому прогнозирование поведения кадрового состава в ответ на различные системы мотивации крайне затруднительно [4, С. 44-47].[\[8\]](#)

Поскольку потребности инициируют у людей стремления к их удовлетворению, то руководителям необходимо создать ситуации, позволяющие сотрудникам чувствовать, что они смогут удовлетворять свои потребности посредством определенных типов поведения, приводящих к достижению целей предприятия. Во всех случаях знания истинных мотивов поведения сотрудников поможет избежать утраты хороших специалистов, предупредить вероятные конфликты в коллективах.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его многоступенчатость и цикличность, а также взаимосвязь мотивов, потребностей и целей, показана на рис. 1. [11, С. 170][\[9\]](#). Указанная схема является весьма условной и дает только самые общие представления о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть существенно более сложным.

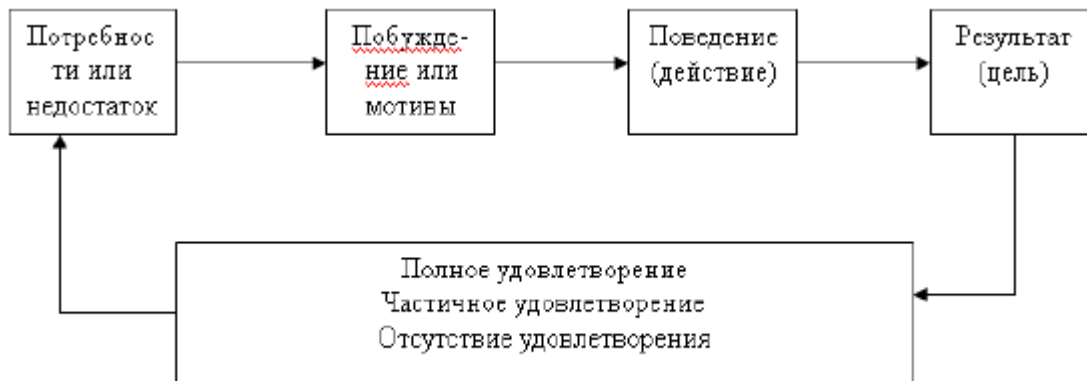


Рис. 1 – Схема мотивационного процесса

Мотивацию как функцию управления реализуют через системы стимулов, т.е. любые действия подчиненных должны иметь для них положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения их потребностей или достижения их целей. Исследование коллективов может позволить руководителям создать мотивационные структуры, посредством которых они осуществляют создание команд. Сегодня, формирование эффективной системы мотивации кадрового состава является сложнейшей из практических проблем менеджмента. Типичными проблемами предприятий, связанными с низкой мотивацией трудового коллектива являются [10, С. 75-79]:[\[10\]](#)

1. Высокий уровень текучести кадров.
2. Высокий уровень конфликтности в коллективах.
3. Низкая степень исполнительской дисциплины.
4. Некачественность труда (брак).
5. Слабая связь итогов труда и поощрения.
6. Низкая эффективность влияния руководителей на сотрудников.
7. Проблемы при формировании согласованного коллектива.
8. Неудовлетворительная работа сотрудников.
9. Низкий уровень профессионализма кадрового состава.
10. Нерациональность систем стимулирования труда и прочие.

Итак, мотивация труда – главнейший фактор эффективности работы, и в таком качестве она составляет фундамент трудового потенциала работников, т.е. всей совокупности характеристик, воздействующих на производственную деятельность. Связь результатов труда, стимулирования и мотивации опосредствована приобретенными навыками труда – мотивами, стимулами, потребностями, ценностями, однако, именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личностей. Результативная производственная и трудовая деятельность возможна лишь при рациональной системе мотивации труда.

Таким образом, ключевое значение систем мотивации содержится в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников предприятий, направив их на достижение стоящих перед ними стратегических целей и задач, иными словами, объединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами предприятий. Потому построение эффективных систем мотивации требует исследования теоретических основ мотивации и используемых сегодня систем стимулирования.

1.2. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Стимулирование труда – это, главным образом, внешние побуждения, элементов трудовых ситуаций, влияющих на поведение людей в трудовой области, материальная оболочка мотивации трудового коллектива. В то же время, оно включает и нематериальную нагрузку, позволяющую работникам реализовать себя и как сотрудника и как личность одновременно. Можно предположить, что стимулами является все то, что люди считают для себя ценным [19, С. 32-37].[\[11\]](#)

Стимулированием труда предполагается создание условий, в которых по результатам активной трудовой деятельности сотрудники будут трудиться более результативно и более эффективно, т.е. выполнят максимальный объем работ, чем было запланировано. Здесь стимулированием труда создаются условия для осознания сотрудниками, что они могут трудиться более плодотворно, и возникновения желаний, рождающих, в свою очередь, потребности трудиться более плодотворно.

Системы стимулов и мотивов должны опираться на определенный фундамент – нормативную ступень трудовой деятельности. Сами факты вступления работников

в трудовые отношения предполагают, что они за заранее оговоренные вознаграждения должны выполнять некоторые обязанности. В таких ситуациях для стимулирования нет еще места. Здесь область контролируемой деятельности и функционируют мотивы избегания, соединенные со страхом наказаний за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерями материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждений или разрыв трудовых отношений. Системы стимулирования вырастают как бы из административно-правовых методик управления, но не заменяют их, поскольку стимулирование труда действительно в том случае, если руководящие органы сумеют добиться того уровня, за который платят. Цели стимулирования – не только побудить людей работать вообще, а побудить их делать лучше (больше) того, что определено трудовыми отношениями [5, С. 14-19].
[\[12\]](#)

Как показывают бесчисленные опросы, проведенные на разнообразных предприятиях, самыми действенными поощрениями сотрудники считают материальные: денежные премии, улучшение жилищных условий, ценные подарки, путевки в дома отдыха, [2, С. 77].[\[13\]](#) Использование материальноденежных стимулов разрешает регулировать поведение объектов управления на основании применения разнообразных денежных выплат и санкций.

Основной частью доходов наемных работников является заработная плата, основополагающие формы – повременная заработная плата определяется в зависимости от отработанного времени. Сдельная заработная плата зависит от объемов выпущенной продукции и ее качества. На нее влияют: внедрение научной организации, совершенствование нормирования труда, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего кадрового состава, усиление заинтересованностей в наиболее сложном и высококвалифицированном труде [6, С. 152-154].[\[14\]](#)

Для мотивирования труда, заинтересованности работников в большей производительности, повышении качества труда, повышении ответственности за итоги труда вводят разнообразные системы льгот и доплат. Доплатам характерны черты поощрительных форм материального стимулирования. Следовательно, доплаты являются формами вознаграждений за дополнительные итоги труда, за эффекты полученные на конкретных участках. Доплаты получают только те, кто участвует в достижении дополнительных итогов труда, дополнительных экономических эффектов. Доплаты в отличие от тарифов не являются обязательными и постоянными элементами заработной платы. Увеличение

размеров доплат зависит преимущественно от роста индивидуальной эффективности труда конкретных работников и их вкладов в коллективные итоги. При снижении показателей работ доплаты можно не только уменьшить в размерах, но и полностью отменить. Доплаты рассматривают как самостоятельные элементы заработной платы, и занимают промежуточное положение между тарифными ставками и премиальными выплатами. [4, С. 107-108].[\[15\]](#)

Ключевым направлением материально-денежного стимулирования является премирование. Премии стимулируют особенные приумноженные результаты труда, и их источником выступают фонды материальных поощрений. Они представляют одну из основных составляющих заработной платы. Цели премирования – улучшение, главным образом, конечных итогов деятельности, выражающихся определенными показателями. Премии в своей части имеют неустойчивый характер. Их величины могут быть большими или меньшими, они могут вообще не начисляться. Эти черты очень важные, и если они их теряют, то премии утрачивают свой смысл. По существу они превращаются в простые доплаты к заработным платам, и роль их в таких случаях сводится к устранению дефектов в тарифных системах. Центральные места в поощрительных системах занимают размеры премий. Они определяют связь итогов труда с увеличением размеров поощрений. Эффективность применяемых систем премирования работники видят в величинах денежных сумм, полученных в виде премий [3, С. 122-124].[\[16\]](#)

Помимо этого, материальным стимулированием могут выступать бонусы, постепенно входящие в практику многих предприятий, заменяя ранее дискредитировавшую себя по многообразным причинам тринадцатую зарплату. Бонусам, в отличие от тринадцатой зарплаты, предшествуют оценка или аттестация кадрового состава [9, С. 140].[\[17\]](#)

Как и материально-денежные стимулы, материально-социальные стимулы являются внешними вознаграждениями. Однако, следует отметить, что иногда «гигиенические факторы» Герцберга могут выступать в качестве стимулов, и наоборот стимулы могут модифицироваться в условия возникновения мотивов («гигиенических факторов»). Потому можно сказать, что когда есть потребности в благах и есть возможности их получить – это стимулы, если же блага получены и потребности удовлетворены, то бывшие стимулы становятся «гигиеническими факторами», если же потребности не удовлетворены или удовлетворены частично – блага продолжают играть роль стимулов.

К последним относят [8, С. 118-129]:[\[18\]](#)

1. Формирование необходимых условий высокой производительности труда. К подобным условиям относятся: оптимальная организация рабочих мест, отсутствие отвлекающих шумов (в особенности монотонных), достаточная освещенность, темпы, режимы труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результатах ряда исследовательских работ оказалось, что, к примеру, идеальных рабочих мест не существует.

2. Возможности ухода от монотонных к более интересным, творческим, содержательным трудовым процессам. Под монотонностью одни понимают объективные характеристики самих процессов труда, другие – только психические состояния человеческих ресурсов, являющееся следствием однообразия работ.

3. Стимулирование свободным временем. В итоге недостатка свободного времени многие сотрудники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают долговременные нервно-эмоциональные перегрузки. Системы стимулирования трудовой активности предполагают оптимальные соотношения рабочего и свободного времени, поскольку у сотрудников помимо самой работы могут быть и другие не менее существенные дела, к примеру, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работники нуждаются в свободном времени, а их целиком поглощает работа, то они будут избегать ее, понижая, тем самым, производительность труда.

4. Улучшение отношений в коллективах. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет, и особенности личностей руководителей.

Стиль их руководства, совместимость членов трудовых коллективов по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и прочим свойствам, влияние лидеров в неофициальных группах и отношение таких лидеров к производственным задачам, стоящим перед трудовыми коллективами и т.п. Все эти факторы накладывают особый отпечаток на психологическую атмосферу коллективов.

На формы и характер межличностных отношений, коллективные мнения, направленность и настроения на целеустремленность, сплоченность, требовательность, самостоятельность, дисциплинированность, социальную активность, устойчивость поведения в сложных обстановках и т.д. Частые конфликты отнимают довольно много моральных и физических сил, которые могли

бы быть применены в труде.

5. Продвижения по службе. Один из более эффективных стимулов, поскольку, во-первых, при этом повышаются оклады; во-вторых, расширяются области полномочий и соответственно работники становятся причастными к принятию значимых решений; в-третьих, увеличивается уровень ответственности, что заставляет людей работать результативнее и не допускать ошибки и промахи; в-четвертых, повышают доступ к информации. Словом, повышения в должностях позволяют работникам самоутвердиться, почувствовать себя значимыми, нужными предприятиям, что, конечно же, делает их заинтересованными в своей работе.

Морально-психологическое стимулирование. Такие стимулы, ориентируются на мотивацию сотрудника как личности, а не только механизма, выполняющего производственные функции. В отличие от вышеуказанных стимулов, моральные стимулы являются внутренними, т.е. напрямую ими нельзя оказывать влияние на сотрудников. Сутью морального стимулирования выступает передача информации о заслугах сотрудников, итогах их деятельности в социальной среде. Оно обладает информационной природой, являясь информационным процессом, в котором источниками информации о заслугах сотрудников выступают субъекты управления; приемником – объекты стимулирования, работники и трудовой коллектив, каналами связи – средства передачи информации. Потому, чем вернее передают такую информацию, тем лучше система осуществляет свои функции [19, С. 41-44].[\[19\]](#)

Моральные стимулы представляют собой средства привлечения кадрового состава к труду, основанные на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как первостепенных. Их не сводят только к поощрениям и наградам, использование их предусматривает формирование такой атмосферы, морально-психологического климата, такого общественного мнения, при которых в трудовых коллективах хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздают по заслугам. Такие подходы требуют обеспечения уверенности в том, что примерное поведение и добросовестный труд всегда получают признания и положительные оценки, принесут уважение и благодарности. Напротив, бездеятельность, плохая работа и безответственность должны сказываться не только на снижении материальных вознаграждений, но и на служебных положениях и моральных авторитетах работников.

Таким образом, для рационального применения моральных стимулов необходимо [25, С. 215-217]:

- 1) наличие положений о статусах моральных поощрений и знания их сотрудниками;
- 2) обширнее применять различные формы моральных поощрений в интересах развития в трудовом коллективе творческой инициативы и активности;
- 3) моральные поощрения подкреплять критериями материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, постоянно их совершенствовать согласно новым задачам, изменениям в содержании, организации и условиях труда;
- 4) о каждом из моральных поощрений работников широко информировать кадровый состав;
- 5) объявлять благодарности и вручать награды в торжественных обстановках;
- 6) поощрять сотрудников своевременно – сразу после достижений определенных успехов в труде;
- 7) развивать новые формы поощрений и устанавливать строгую моральную ответственность каждого из работников за порученные дела;
- 8) анализировать эффективность стимулирования;
- 9) точно соблюдать определенный порядок внесения записей о поощрениях в трудовые книжки сотрудников.

Следует отметить, что для предупреждения административного произвола и стимулирования кадрового состава посредством результативного организационного поведения самую существенный компонент образуют профессиональная и социально-психологическая подготовка управленческого состава. Требования в этом отношении к руководящим работникам и сообразно претворение их в управлении будут служить фундаментом для применения соответственных представлений о безопасном положении стимулов.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Подводя итог, следует отметить следующее: стимулирование применимо к типично встречающимся мотивам работников, а мотивирование призвано работать с индивидуальными мотивами конкретного работника. Стимулирование выступает в качестве формальной процедуры управления, в то время как мотивирование всегда

разворачивается как неформальное общение руководителя с подчиненным. Система материального стимулирования труда представляет собой совокупность материальных стимулов работодателя, направленных на материальные мотивы работников, с целью повышения производительности труда и улучшения результатов деятельности предприятия.

Важнейшими условиями продуктивной работы подчинённых являются - наличие чётко определённых и известных каждому работнику требований к результатам, существование имеющих ценность для исполнителей, вознаграждений за их достижения, зависимость статуса работников в коллективе и отношения к нему со стороны коллег от того, как он работает, объективность результатов труда, соответствия требований к работникам их возможностям, справедливость в распределении вознаграждений.

Только при создании благоприятной мотивационной и стимулирующей среды, эффективной системы оценки деятельности подчинённых, руководитель может считать, что интересы компании и интересы его работников будут совпадать.

Предприятия в настоящее время все более активно решают вопросы усовершенствования оплаты труда, адаптации заработной платы к рыночным условиям и как повысить трудовую активность.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ТРУДУ НА ПРИМЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА АО НИИ «ВЕКТОР»

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ ЭКОНОМИКИ

Анализ мотивации рабочего персонала производственного отдела, будет производиться на основе предприятия: Акционерное Общество научно-исследовательский институт «Вектор» (АО НИИ «Вектор»).

В соответствии с приказом Министра радиопромышленности СССР №200 от 6 апреля 1972 года на базе бывших научно-исследовательского института «Интеграл» и научно-производственного отдела «Экспресс», был образован ленинградский научно-производственный отдел «Вектор» (ЛНПО «Вектор»), которое в дальнейшем будет заниматься в сфере исследований и разработок аппаратных средств в области сверхвысокочастотного (СВЧ) диапазона радиоволн, а также создание, тестирование подвижных и портативных средств, радиоконтроля и пеленгования. Так же были проведены разработки комплекта профессиональных радиоприемных устройств (РПУ) для приема радиопередач СВЧ диапазона. [8]

Для реализации большой потребности в микросборках и микросхемах, которые проявлялись при разработке аппаратуры, на предприятии было приобретено огромное количество оборудования и организована разработка и изготовление микросборок, которое используется в частных случаях.

На предприятии была сконструирована первая отечественная автоматическая бортовая аппаратура, космического радиоконтроля, которая успешно работала на орбите. В диапазоне коротковолновых (КВ) радиоволн было создано множество стационарных, подвижных сухопутных и корабельных пеленгационных комплексов, аппаратных средств тонкого структурного анализа сигналов.

Научно-исследовательский институт «Вектор» (НИИ «Вектор») разработал множество электронных средств для здравоохранения, энергетики (это разработка компьютерных систем управления процессом горения топлива промышленных установок, электронного устройства анализа состава газовых потоков и др.), железнодорожного, речного и авиационного транспорта, сельского хозяйства. [5]

Для хорошей и целенаправленной подготовки инженерных кадров была реализована в Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете «ЛЭТИ» (СПбГЭТУ «ЛЭТИ») базовая кафедра, на которой готовят студентов выпускных групп, радиотехники и телекоммуникаций с учётом тематической направленности выполняемых НИИ «Вектор» работ. Студенты кафедры могут проходить производственные и преддипломные практики, а также могут выполнять дипломные работы по актуальным для предприятия темам. [13]

В период кризисной ситуации на рынке, совокупность всех выполняемых работ на предприятии не могла компенсировать сокращение общего объема работ. Пришлось отказаться от некоторых основных заказов и проектов, однако при

постепенном улучшении экономического состояния позволило продолжить и успешно завершить ряда ранее начатых работ по созданию нового поколения стационарных и подвижных комплексов радиомониторинга.

На предприятии достаточно много цехов и подразделений, а самые главные – это научно-производственные филиалы (НПФ), которых на предприятии тринадцать это: НПФ «Вектор-М»; НПФ «Вектор-Н1»; НПФ

«Вектор-Н2»; НПФ «Вектор-Н7»; НПФ «Вектор-Н8»; НПФ «Вектор-АФТ»; НИО-3; НИО-4; НПФ «Вектор-ВНС»; НИО-С; НИО-ФЭЭП; НИО-ПИБ;

Центр защиты информации (ЦЗИ).

В качестве объекта анализа системы мотивации персонала предприятия, нами было выбрано производственное подразделение НПФ «Вектор-М», так как в этом отделе вопрос мотивации персонала довольно актуален и требует рассмотрения.

Научно-производственный филиал (НПФ) «Вектор-М» предлагает услуги по монтажу печатных плат, в зависимости от количества плат в заказе, осуществляется монтаж ручным или автоматическим способом. Используя ручной монтаж, изготавливаются опытные образцы электронных изделий и небольшие партии. Автоматический же монтаж при средних и крупных партиях изделий.

Высоко квалифицированные сотрудники создают и осуществляют широкий спектр работ по выполнению заказов, которых на подразделение около семидесяти пяти. Работа на подразделение монотонная.

На АО НИИ «Вектор» очень много молодых специалистов, а так же студентов, которые обучаются в СПбГЭТУ «ЛЭТИ», в свою очередь руководство производственного предприятия осуществляет подготовку молодых специалистов, которые могут продолжать рабочую деятельность на предприятии после окончания университета.

На предприятии существует совет молодых специалистов (СМС) – это добровольное сообщество, которое позволяет молодым специалистам повышать свой научно-технический и профессиональный уровень, а также приобретать навыки научной и организационной работы, обеспечивать развитие своих интересов и ценностей, которые в дальнейшем помогут им в развитие своей карьеры, а еще, что немаловажно, как должен вести себя молодой специалист в условиях кризисной экономики, какова будет его мотивация в этот непростой период. Совет молодых

специалистов (СМС) был создан для улучшения взаимодействия молодых работников предприятия, решения социальных, научно-технических и организационных вопросов.

Совет был создан для: адаптации и повышения профессиональной подготовки молодых специалистов; поддержки инициатив, способствующих

закреплению молодых специалистов на предприятии; привлечения молодых специалистов к активному участию в рабочем процессе предприятия; развития трудовой инициативы и активности молодых сотрудников; содействие укреплению корпоративного духа.

Деятельность совета направлена на реализацию и защиту интересов молодежи, организацию научных конференций, организацию спортивных и культурных мероприятий, проведение активной социальной политики [19].

2.2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА «ВЕКТОР-М»

В задачи отдела НПФ «Вектор-М» входит выполнение заказов по разработке, производству и тестированию аппаратных технических средств автоматизированных комплексов и систем. Сотрудники «Вектора-М» имеют возможность ездить по желанию в командировки, мы считаем, что это не только полезно, но и эффективно в сфере эмоционального состояния, как отдельного сотрудника, так и всего коллектива в целом.

Для анализа структуры и содержания системы мотивации в производственном отделе «Вектор-М» нами было проведено анонимное анкетирование работников, в результате которого выявлены положительные и отрицательные стороны. Анкета разработана в соответствии с особенностями производственного отдела, были сделаны акценты на производительность труда, удовлетворенность заработной платой, удовлетворенность условиями труда, а также на текучесть кадров. Были проанкетированы пятнадцать сотрудников, выставлены критерии от 1 до 5 (1 – наихудшее, соответственно, 5 – наилучшее), исходя из анкеты, эти критерии занесены на график. Найдено среднее арифметическое, которое будет отображать

общую оценку. В соответствии с результатами были построены графики (рис.4, рис.5, рис.6, рис.7, рис.8, рис.9). на которых показаны результаты удовлетворенности сотрудников, каждый из которых отображает свой критерий среднее арифметическое по степени

удовлетворенности з/п (рис. 4), степени удовлетворенности своей работой (рис.5), степени удовлетворенности в коллективе (рис.6), степени взаимоотношений с руководством (рис.7), а также сводный график (рис.8), который показывает какой из критериев наиболее значимый для работников предприятия. В (табл.2) занесены средние арифметические показатели, исходя из которых, можно определить, чем работники удовлетворены, а чем нет.

Таблица 1 – Сводная таблица по показателям степеней удовлетворенности

№ Показатели	Среднее значение	Референсные значения
1 Степень удовлетворенности з/п	3,86	1 – 5
2 Степень удовлетворенности своей работой	4,3	1 – 5
3 Степень удовлетворенности в коллективе	4,4	1 – 5
4 Степень удовлетворенности во взаимоотношении с руководством	4,86	1 – 5

Как мы видим, все показатели, которые приведены в (табл.2) прямым образом отражаются на производительности рабочего персонала, на их работу в целом в отделе НПФ «Вектор-М».

Степень удовлетворенности в коллективе, степень удовлетворенности своей работой, своим трудом показатели личностного характера сотрудников на предприятии, и этот факт, говорит о том, что оценка уровня удовлетворенности, является наиважнейшим показателем (коэффициентом) эффективной корпоративной социальной политики. Эти показатели формируются по итогам оценок трудовой деятельности по критериям удовлетворенности, наиболее важных и актуальных потребностей сотрудника, которые формируются путем соотнесения ожиданий сотрудника с реальными результатами трудовой деятельности личности (теми благами, которые сотрудник определяет своей трудовой деятельности).

Как мы видим, высокая удовлетворенность работой определяется превышением позитивного, конструктивного отношения к трудовой деятельности сотрудников и хороших взаимоотношений с руководством, которое проявляется в исполнительности. Мы считаем, такой подход характеризуется ответственностью за проделанную работу, стремлением выполнить ее как наилучшим образом, при этом соблюдать нормы поведения и требования предприятия, взаимосвязи с руководством, взаимопомощи между коллегами, а также желании повысить свой профессиональный уровень и другие. По-нашему мнению, неудовлетворенность работой, заработной платой, степенью неудовлетворенности взаимоотношений с руководством проявляется в итоге плохой трудовой деятельности, высокой текучести персонала, нестабильности сотрудника, высоком уровне заболеваемости, несоблюдения норм поведения, а также неправильном подходе руководства.

Как видно из (табл.1) сотрудники предприятия не удовлетворены заработной платой, а как мы знаем мотивация сотрудников возрастает, если человек удовлетворен трудом и заработной платой. Мы предлагаем вводить, премирование, сверхурочные, выплаты за стаж работы, % к заработной плате, но это уже на усмотрении руководства. Так как от удовлетворенности заработной платы в большей мере зависит эффективность работы коллектива предприятия, так как заработная плата является одним из важнейших инструментов, который позволяет в полной мере использовать рабочую силу. Мы считаем, что при разработке условий в области заработной платы нужно учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда. На рис. 1 изображен график степени удовлетворенности заработной платой, найдено среднее арифметическое, оно равняется 3,86. Этот балл не совсем положительный, мы советуем, руководству отдела НПФ «Вектор-М» пересмотреть политику о начислении заработной платы, исходя из индивидуальных особенностей сотрудников.

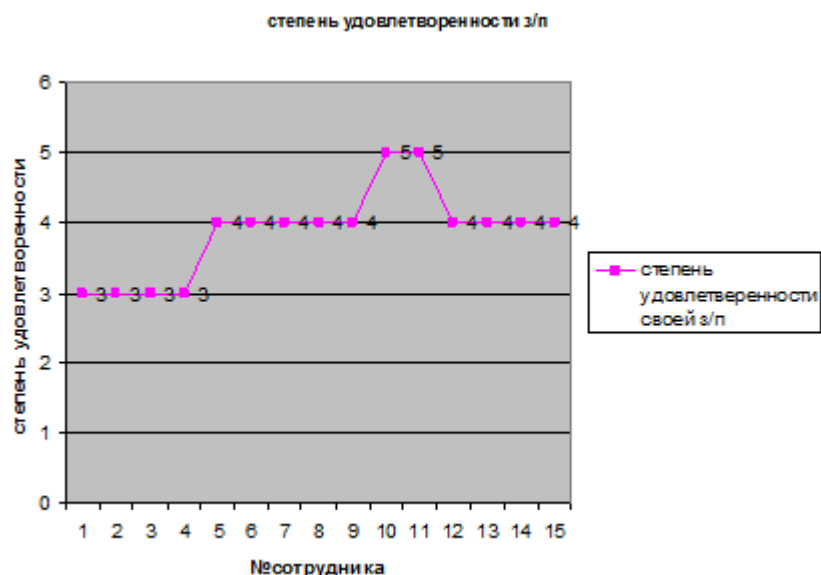


Рисунок 1 – График степени удовлетворенности з/п

Далее был построен график степени удовлетворенности, уже непосредственно, своей работой, график изображен на рис. 2. Также находим среднее арифметическое всех работников, оно равняется 4,3. В отделе работают разные группы сотрудников, есть как старшее поколение, так и молодые специалисты, каждый в работе и в отделе преследует свою цель. Тут подход к каждому сотруднику определенный.

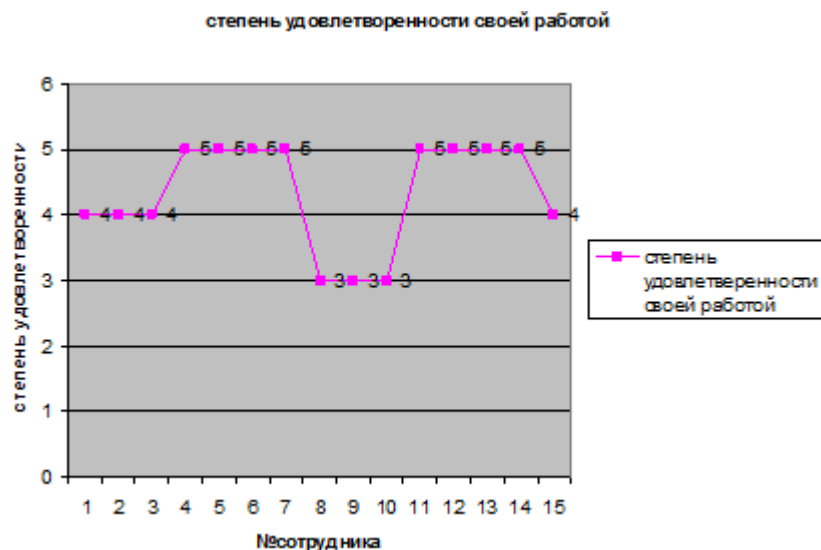


Рисунок 2 – График степени удовлетворенности своей работой

На рис.3 мы изобразили график степени удовлетворенности в коллективе, как видно из рисунка среднее арифметическое получилось 4,4. Это говорит о том, что сотрудники НПФ «Вектор-М» довольно слаженный и неконфликтный коллектив, не смотря на разные возрастные категории.

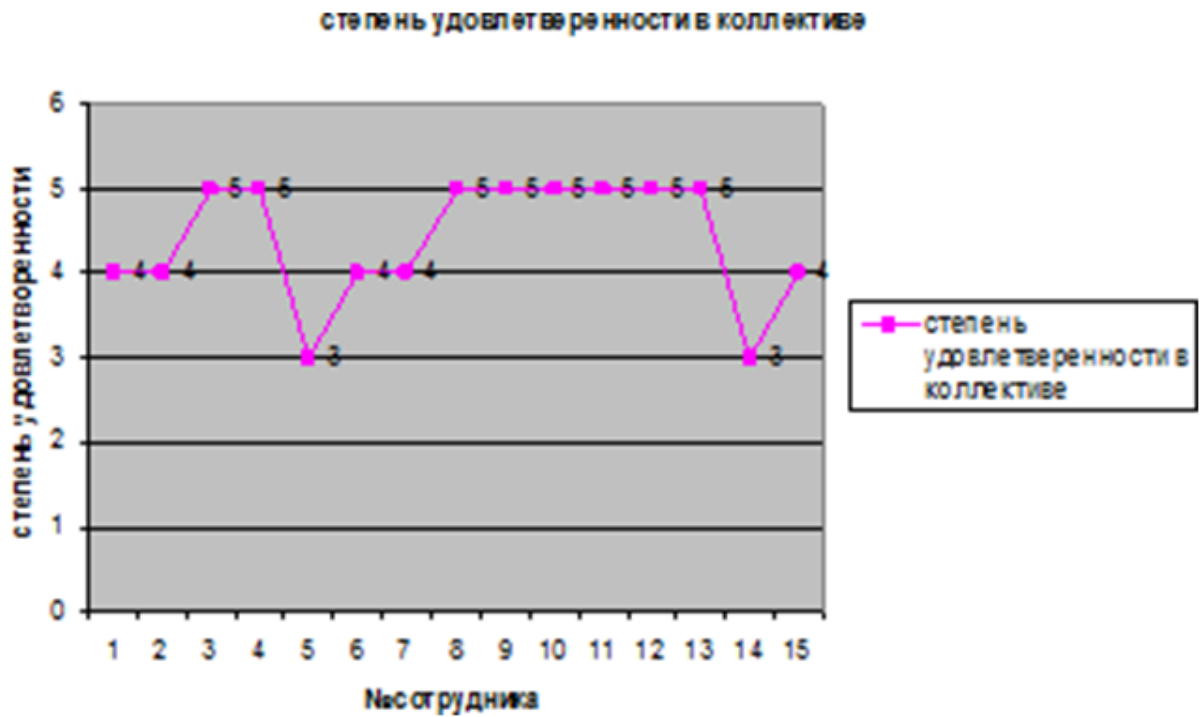


Рисунок 3 – График степени удовлетворенности в коллективе

Далее строим график взаимоотношений работников с руководством,

график изображен на рис.4. Среднее арифметическое равняется 4,87, что приближено к максимальной оценке. Это свидетельствует о том, что для руководства отдела НПФ «Вектор-М» сотрудники являются не только рабочей силой, которой нужно управлять, но и партнерами, у которых одна общая цель – трудиться на благо предприятия.

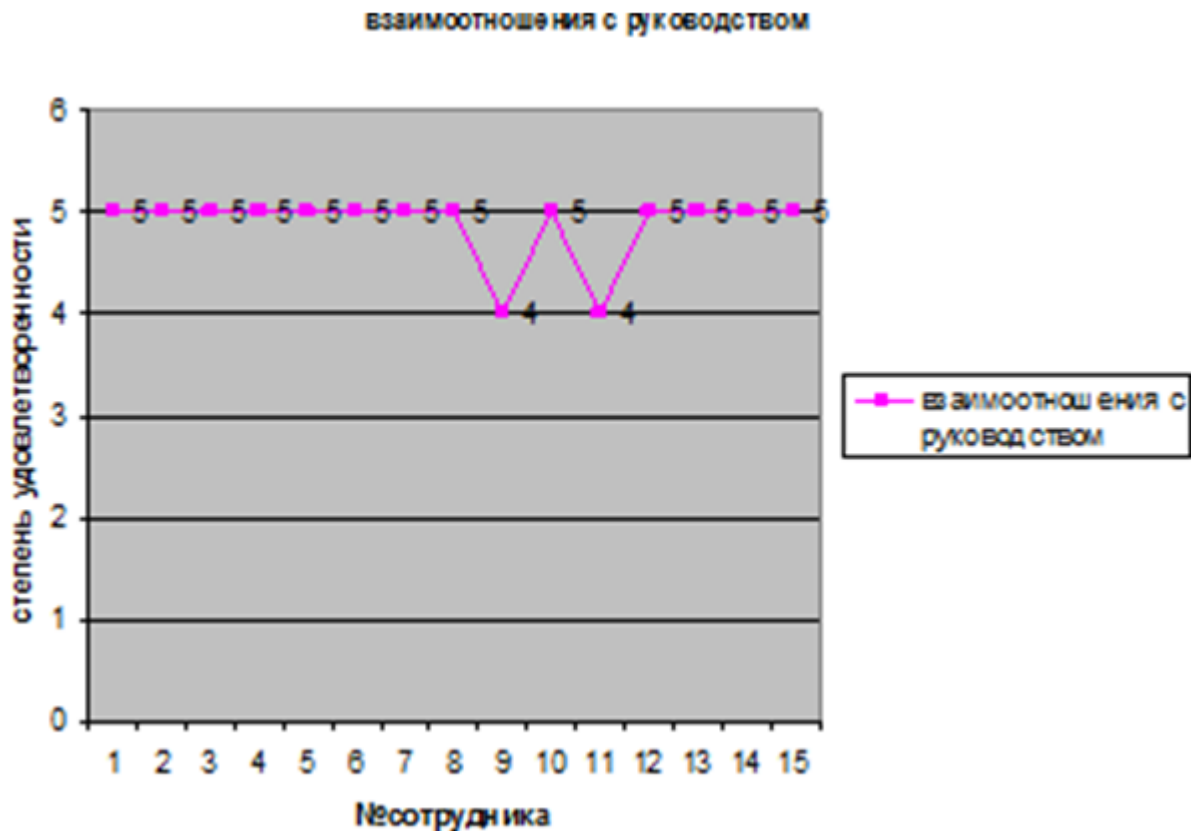


Рисунок 4 – График степени взаимоотношений с руководством

Итак, были построены четыре графика по степени удовлетворенности работой в коллективе, по степени удовлетворенности работой, по степени удовлетворенности заработной платой и график взаимоотношений работников с руководством. На рис. 5 приведен сводный график по всем пунктам, найдено среднее арифметическое по всем показателям, оно получилась равным 4,35. Из графика видно, что максимально приближен к максимальной оценке график взаимоотношений работников с руководством, что говорит, что подразделение НПО «Вектор-М», взаимодействует с руководством, коллектив играет важную роль для руководства в отделе, как видно из графика. В целях руководства стоит задача не только, получать прибыль, но и сохранить доверительные и товарищеские отношения с сотрудниками, конечно, для работников заработная плата является определяющим фактором, мы советуем, пересмотреть политику выплаты заработной платы, и, возможно ввести, новые % сверху. [2][20]

Сводная таблица

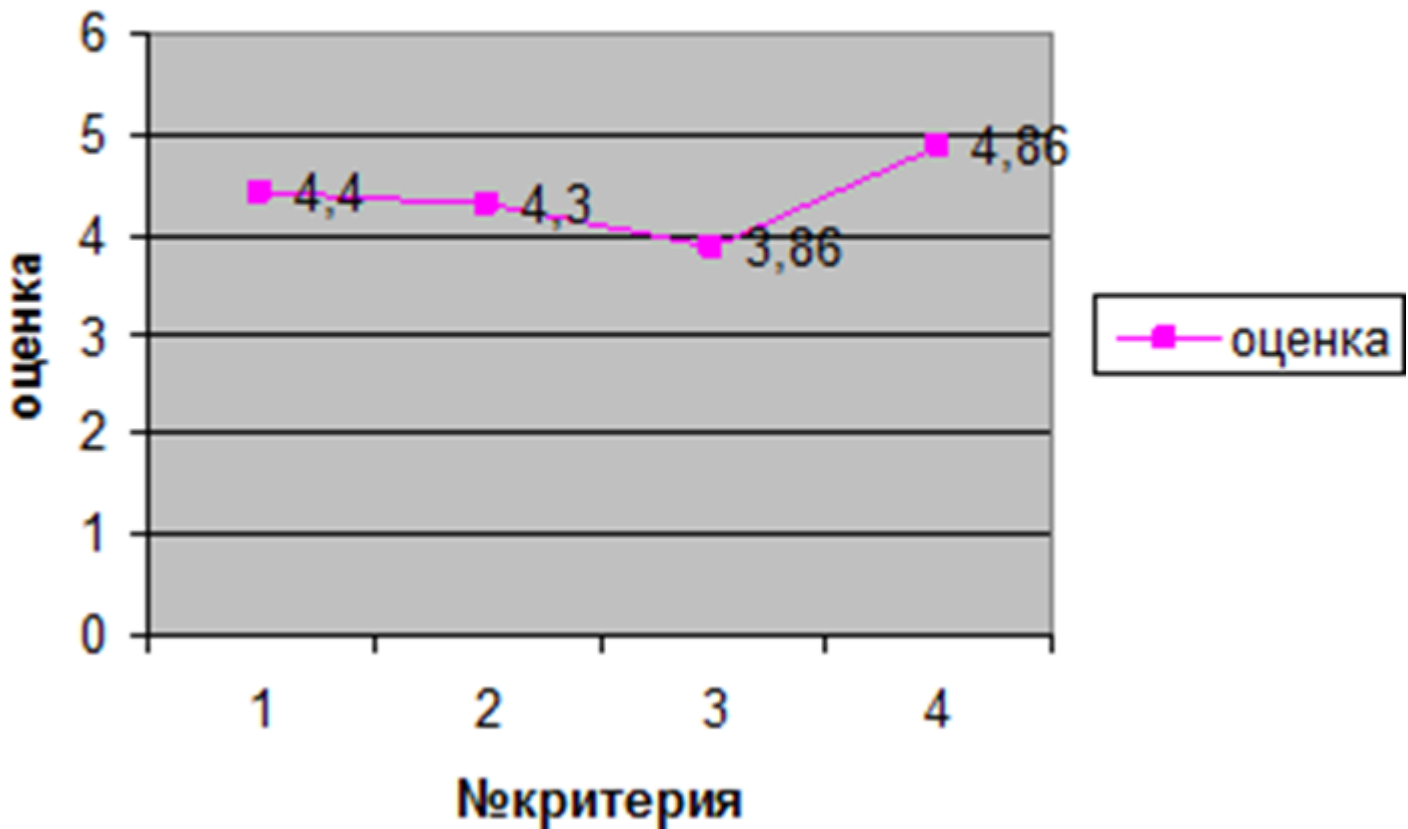


Рисунок 5 – Сводный график по критериям

Также хотелось бы выделить, что в отдельном пункте в анкетирование был вопрос, что необходимо сделать, чтобы улучшить атмосферу в коллективе, все сотрудники за некоторым исключением написали про совместные мероприятия, совместный отдых, возможно выезды. Мы решили построить график, который показывает, какие сотрудники за/против за совместный отдых, график изображен на рис. 6.

совместные мероприятия

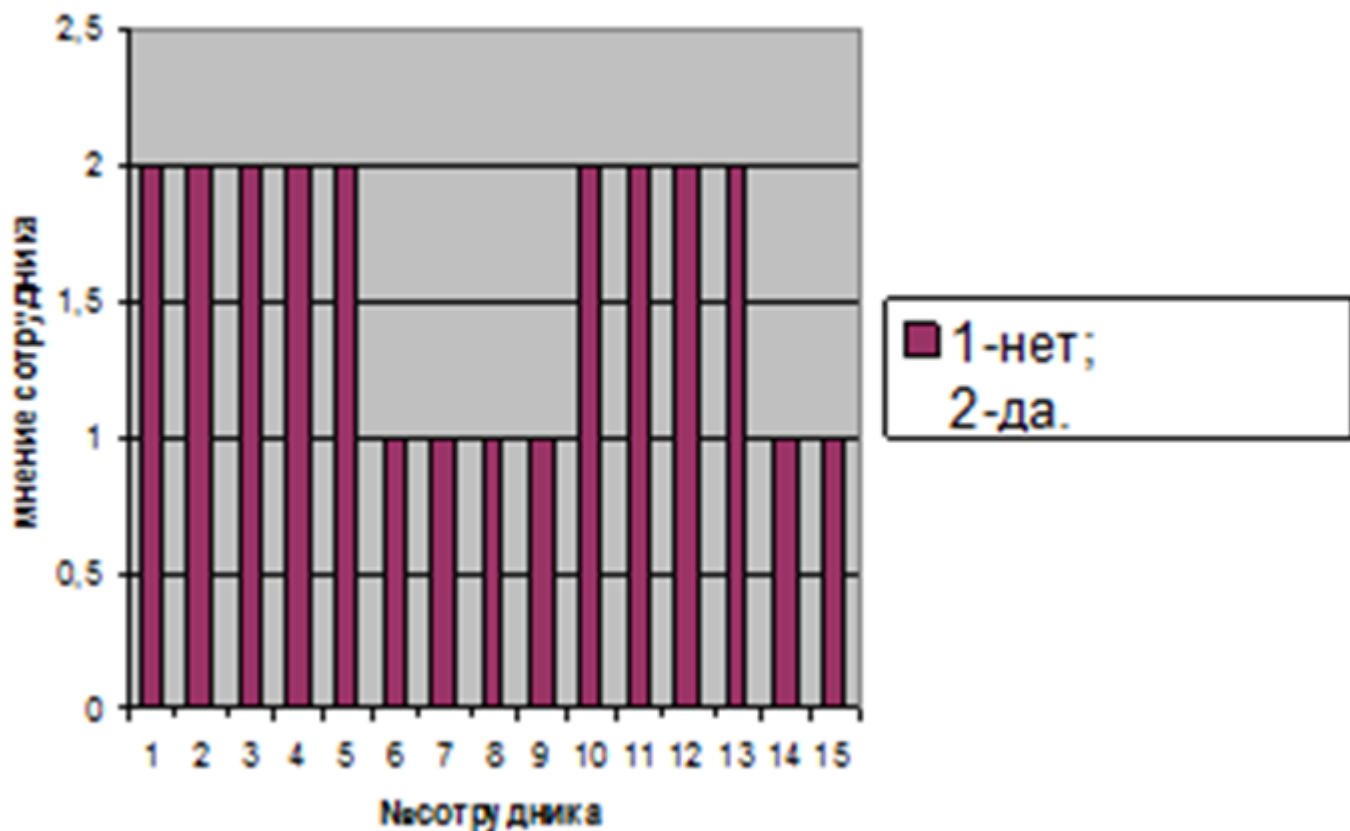


Рисунок 6 – График внедрения совместных мероприятий

Мы считаем, что совместные мероприятия позволят еще больше сплотиться работникам данного отдела, так как коллектив является обособленной группой людей с общими целями и задачами, а в рабочем процессе тем более, по-нашему мнению, именно в коллективе будут формироваться особые типы взаимоотношений, которые характеризуются высокой сплоченностью, единством, высокой лояльностью в коллективе по отношению друг к другу, а также именно коллективный труд позволит добиться больших успехов на благо предприятия.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Итак, во второй главе мы исследовали, какова роль отдела НПФ «Вектор-М» и чем занимается, дана краткая характеристика. Далее мы предложили пятнадцати сотрудникам пройти тестирование, в ходе тестирования мы определили самые значимые показатели для сотрудников и расставили приоритеты: по степени удовлетворенности в коллективе, степени удовлетворенности своей работой, своим трудом показатели социального самочувствия работников на предприятии. Построили наглядные графики по всем показателям. Эти показатели формируются

по итогам оценок трудовой деятельности по всем пунктам удовлетворения, наиболее значимых и актуальных потребностей сотрудника, которые формируются путем соотнесения ожиданий сотрудника с реальными личностными результатами труда.

Автор предлагает ввести совместные мероприятия, которые позволят сплотиться работникам данного отдела, так как коллектив является обособленной группой людей с общими целями и задачами, а в рабочем процессе тем более, по-нашему мнению, именно в коллективе будут формироваться особые типы взаимоотношений, которые характеризуются высокой сплоченностью, единством, высокой лояльностью в коллективе по

отношению друг к другу, а также именно коллективный труд позволит добиться больших успехов на благо предприятия. В целях руководства стоит задача не только, получать прибыль, но и сохранить доверительные и товарищеские отношения с сотрудниками, конечно, для работников заработная плата является определяющим фактором, мы советуем, пересмотреть политику выплаты заработной платы, и, возможно ввести, новые % сверху обычных выплат. Мы считаем, что при разработке условий в области заработной платы нужно учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Были предложения по усовершенствованию системы мотивации, за основу принципов стимулирования мотивации различных потребностей сотрудников в АО НИИ «Вектор» НПФ «Вектор-М» обратимся к материальному стимулированию такие, как премирование, надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, социальные потребности такие, как создание в отделе духа единой команды за счет проведения совместных мероприятий, возможно, выездов. Нематериальное стимулирование такие, как потребности в уважении такие, как вынесение благодарностей сотрудникам, которые добились наивысших результатов работы, «Доска почета».

Был проведен опрос, в ходе которого, результаты показали, что наиболее важным фактором в системе мотивации персонала является система оплаты труда. Исходя из этого для достижения целей, которые стоят перед системой оплаты и, в целом, предприятия в таких ситуациях и при данном подходе проблематично, и, следовательно, результаты свидетельствуют о неэффективной системы. Немаловажным фактором является, проводить аттестацию сотрудников, которая проводится раз в два года, и по этим показателям руководству будет складываться картинка о работнике, а также будет понятно, на что делать упор в

отделе. Хорошо смотивированные сотрудники увеличивают рост производительности труда, тем самым увеличивается объем продукции, повышается качество продукции, увеличивается норма прибыли, т.е. рентабельности.

Были рассчитаны коэффициенты ликвидности и показатели рентабельности. Мы считаем, что повышение рентабельности персонала увеличивает производительность труда. В данном случае, снижение рентабельности персонала может быть снижена из-за использования старого оборудования, продолжения работы по старым технологиям и сокращением рабочего персонала. Можно выявить тот фактор, что предприятие находится в убытке. Мы считаем, что для улучшения показателей ликвидности и показателей рентабельности, необходимо принимать меры, которые будут способствовать увеличению прибыли, но уменьшению стоимости материальных активов и дебиторской задолженности, так как ликвидность предприятия представляет собой отображение финансовой устойчивости, именно ликвидность предприятия будет определять способность исполнять свои обязательства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной курсовой работы явилось изучение мотиваций и стимулирования трудовой деятельности персонала, обуславливающая повышение эффективности использования и развития потенциала работников в организации их целесообразной трудовой деятельности. Задачами было поставлено: изучение теоретических основ исследования системы мотивации и стимулирования; описание возможных мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

Мотивация - стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Основные задачи мотивации: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения. Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация выделяют два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Общие стимулы, побуждающие человека лучше работать: деньги; уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; похвала; гибкий график работы; осознание себя членом команды; разрешение приходить на работу в повседневной одежде; возможность внесения идей и предложений; служебные командировки; необязательность командировок и

поездок; возможность учиться; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; возможность работать дома; скидки в магазинах компании; независимость; премии; творческая атмосфера; благодарность за сверхурочную работу; чувство уверенности в работе; сотрудничество с другими людьми; устоявшийся рабочий процесс; доверие руководства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2011. - № 1. - С. 50-52.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
3. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2011. - № 4. - С. 28-31.
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. - № 7. - С. 44-47.
5. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 11. - С. 14-19.
6. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2009. - № 7. - С. 48-49.
7. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог. - 2009. - № 1. - С.36
8. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2011. - № 4. - С. 23-34
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2013. - 495 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. - М.: ТК Велби. 2010. - 688 с.
11. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. - 2011. - №4. - С.75-79.

12. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2010. - № 10. - С. 29-31.
 13. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. - 2012. - № 5. - С. 33-36.
 14. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Бератор, 2013. - 168 с.
 15. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 5. - С. 105-117.
 16. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2010. - № 1. - С. 169-174.
 17. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и труд. - 2011. - № 8. - С. 72-75.
 18. Десслер Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова ; пер. с англ. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. - 799 с., ил.
 19. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт - СПб.: Питер, 2011. - 236 с.
 20. Самыгин С.И. Управление персоналом: учеб. пособие - Ростов-наДону: «Феникс», 2011. - 512 с. - (Серия «Учебники, учебные пособия»).
1. Десслер Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова ; пер. с англ. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. - 799 с., ил [↑](#)
 2. Самыгин С.И. Управление персоналом: учеб. пособие - Ростов-наДону: «Феникс», 2011. - 512 с. - (Серия «Учебники, учебные пособия»). [↑](#)
 3. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 5. - С. 105-117. [↑](#)
 4. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2010. - № 1. - С. 169-174. [↑](#)

5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2010. – 688 с. [↑](#)
6. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. - 2012. - № 5. - С. 33-36. [↑](#)
7. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2010. - № 10. - С. 29-31. [↑](#)
8. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. - № 7. - С. 44-47. [↑](#)
9. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. - 2011. - №4. - С.75-79. [↑](#)
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2010. – 688 с. [↑](#)
11. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт – СПб.:Питер, 2011. - 236 с. [↑](#)
12. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 11. - С. 14-19. [↑](#)
13. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 328 с. [↑](#)
14. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2009. - № 7. - С. 48-49. [↑](#)
15. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. - № 7. - С. 44-47. [↑](#)

16. . Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2011. - № 4. - С. 28-31. [↑](#)
17. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе - М.: Юристъ, 2013. - 495 с. [↑](#)
18. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2011. - № 4. - С. 23-34 [↑](#)
19. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт - СПб.: Питер, 2011. - 236 с. [↑](#)
20. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с. [↑](#)