

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала цеха  
745 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

Нормоконтроль  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталёв  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017

Исполнитель:  
Смирнова Екатерина  
обучающийся группы БМ-51z, 5  
курса заочного отделения,  
направление «38.03.03.  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Воробьева М.А.,  
канд. псих. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017



## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях в России происходят весьма существенные изменения в системе мотивации. Многие организации непрерывно экспериментируют, меняют соотношение основной и дополнительной зарплаты, условия премирования, набор социальных льгот, вводят разные формы морального поощрения.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере управления позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, т.е. стимулирования физической активности, мотивация постепенно стала распространяться на повышение качества труда и стимулирование творческой активности, инициативы и закрепления работников на предприятии.

Ошибки в формировании мотивации персонала приводят к рассогласованию интересов организации и работников.

Совершенствование изменения в организации сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Мотивация способствует организации продуктивной деятельности персонала и повышению эффективности организации в целом, его конкурентоспособности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. В связи с этим во весь рост встает практическая задача организации - научиться систематически изучать мотивы труда работников, их удовлетворенность составом стимулов и каждым из них.

*Актуальность* темы исследования обусловлена еще и тем, что в подавляющем большинстве организаций не изучается мнение работников о достаточности и ценности имеющихся стимулов труда, о степени реализации мотивов их труда. Практически повсеместно стимулирование труда организуется вслепую, по интуиции, порой заимствуя опыт других стран без адаптации его к местным условиям. Такое стимулирование труда не может быть эффективным. Поэтому важно качественно мотивировать работников, разрабатывая индивидуальные системы мотивирования и стимулирования работников с точки зрения системного подхода к организации мотивационного механизма.

Из этого вытекает *проблема* – невозможность внедрения мотивации трудовой деятельности персонала без разработки мероприятий по совершенствованию мотивации.

*Целью* исследования является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

*Задачи:*

- 1) проанализировать теоретические источники по проблеме мотивации трудовой деятельности в организации;
- 2) анализ системы управления персоналом в организации;
- 3) анализ мотивации трудовой деятельности персонала в организации;

4) разработать мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в организации;

5) определить социально-экономическую эффективность по предложенным мероприятиям.

*Объект исследования* – мотивация трудовой деятельности персонала.

*Предмет исследования* – совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745.

Теоретической основой данного исследования послужили работы Виханского О.С., Генкина Б.М., Веснина В.Р., Егоршина А.П., Маслова Е.В., Грачева М.В., Баканова М.И., Савицкой Г.В., Любушина Н.П., а также работы западных теоретиков и исследователей, таких как К.Альдерфера, В.Врума, Д.Магрегора, Д.Маклелланда, А.Маслоу, М.Мескона.

Методологической основой явились системный и ситуационный подходы. В выпускной квалификационной работе использованы следующие методы исследования: теоретические – анализ, описание, сравнение, обобщение по теме мотивации, социологические методы. Практические – сбор данных и анализ документации мероприятий, математические методы.

Структура работы обусловлена поставленными целью и задачами исследования.

Во введении определены актуальность и научный аппарат исследования.

В первой главе «Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в организации» представлена характеристика предприятия, являющегося базой данного исследования, результаты анализа системы управления персоналом, а также результаты анализа мотивации трудовой деятельности персонала предприятия.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в организации» предложены мероприятия по разработке системы мотивации в целях устранения выявленных проблем, а также рассмотрено нормативно-правовое сопровождение указанных

мероприятий, с прогнозированием социально-экономической эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, выводы по каждой главе, 8 таблиц, 2 рисунка, заключение, список использованных источников из 68 источника и 1 приложение.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Характеристика цеха 745.**

АО «НПК «Уралвагонзавод» – российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 г. №840.

Год основания предприятия – 1936.

Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м<sup>2</sup>, площадь производственных корпусов – 827 тыс.м<sup>2</sup>.

Общая численность работников – около 29 тысяч человек.

МиссияАО НПК «Уралвагонзавод»заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного комплекса.

Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом: вагоноборочное производство; производство дорожно-строительной техники; производство товаров народного потребления (электротовары, мебель, газовые баллоны); производство спецпродукции (бронетанковая техника, инженерно-техническая машина, пожарная машина); вспомогательное производство (технологические, конструкторские, инструментальные службы).

Базой исследования является теоретические источники по проблеме исследования по совершенствованию мотивации персонала в организациицех 745 который является одним из важнейших термических подразделений Уралвагонзавода. Изготавливаемые здесь детали идут и в вагоноборочное, и в механосборочное производства.

Механосборочный цех № 745 занимается сборкой-сваркой и механической обработкой «спецпродукции» которая включает в себя:

Танк Т-90С; Танк Т-90МС;Танк «Армата» Т-14;Модернизированный танк Т-72; Инженерная машина разграждения ИМР-3М; Бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М; Бронированная машина разминирования БМР-3М; Боевая машина огневой поддержки ТЕРМИНАТОР-2; Боевая машина огневой поддержки ТЕРМИНАТОР; БМП Т-15.

Цех 745 работает непрерывно, круглосуточно, при 100%-ной загрузке оборудования. Цех производит 500 комплектов днищ котлов цистерны в месяц.

Цех обслуживает все производства УВЗ, но большая часть деталей идет на цистерностроение и механосборку. В цехе 745 была проведена модернизация листоштамповочного прессы усилием 10 тыс. тонн, аналогов которому сегодня в России нет. Оборудование не только уникальное, но и многофункциональное: изначально он был предназначен для изготовления деталей для спецтехники, сегодня на нем делают днища для всех видов цистерн корпорации «Уралвагонзавод». Посменно пресс обслуживают четыре оператора-прессовщика, кроме того, они обучают еще четверых человек. В результате повысилось качество изготовления деталей. Данная технология изготовления днищ цистерн принадлежит только Уралвагонзаводу. Штампованные на этом оборудовании детали имеют конкурентное преимущество по цене и качеству в сравнении с другими производителями, а скорость их производства заставляет удивиться даже высококвалифицированных специалистов. Каждые 25 минут лист металла, нагретый до 900<sup>0</sup>С, обретает форму требуемой детали.

Есть программа технического перевооружения завода и в т.ч. инструментального производства, рассчитанная до 2020 г. В результате ее реализации будет создано высококомбинированное производство технологической оснастки, которое позволит за короткое время решить любую задачу. Завод все больше расширяет номенклатуру специзделий, это касается и подвижного состава. Потребуется высокая комплектность технологического оснащения по всем переделам. Пересматривается планировка отдельного третьего пролета, чтобы за счет более рационального размещения оборудования изыскать дополнительные площади для станков с ЧПУ.

Для подробного анализа экономической деятельности цеха 745 необходимо более подробно рассмотреть структуру денежной выручки (таблицы 1). На основании данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы: в цехе

наблюдается отрицательный эффект от масштаба производства, т.к. средняя себестоимость увеличилась вместе с ростом производства. Это говорит о снижении гибкости реакции на изменения во внешней среде, такие как, удорожание сырья и материалов для производства продукции, изменение структуры рынка. Кроме того, многие показатели работы цеха в 2016 г. снизились по отношению к 2014 г. на 4% и более.

Таблица 1 – Объем и структура денежной выручки в цехе 745

Перечень продукции	2014		2015		2016		в среднем 2014-2016 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Детали и узлы основного производства	80 689,8	30,6	95 963,4	30,4	41 587,6	27,1	72 746,9	29,8
Вспомогательный инструмент	81 124,3	30,7	87 524,1	27,8	39 402,9	25,6	69 350,4	28,4
Модельно-стержневая оснастка	102 208,4	38,7	131 956,3	41,8	72 631,2	47,3	102 265,3	41,8
Итого:	264 022,5	100	315 443,8	100	153 621,7	100	244 362,6	100

Снижение показателей связано с сокращением спроса на продукцию цеха 745. В 2015 г. цехом была получена наибольшая прибыль, но одновременно происходило снижение рентабельности продукции. Данная тенденция отражает увеличение средней себестоимости единицы продукции в сравнении с 2014 г., которая в 2014, 2015 и 2016 гг. соответственно составила 4 051,68 руб., 4 692,04 руб. и 4 579,35 руб. До 2016 г. наблюдалось увеличение прибыли на 1 работника цеха. Так, в 2014 г. прибыль на 1 человека составила 45 427,9 руб., а в 2015 г. – 48 959,74 руб.

Теперь рассмотрим схему организационной структуры управления цеха 745 (рисунок 1).

Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Данная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения,

выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Во главе цеха стоит начальник, непосредственно подчиненный директору предприятия. С помощью цехового аппарата начальник цеха осуществляет административное, техническое и хозяйственное руководство. Он несет ответственность за качество продукции, выполнение программы, сохранность материальных ценностей, соблюдение техники безопасности, внедрение новой техники. Начальник цеха руководит производством через заместителей, старших и сменных мастеров.

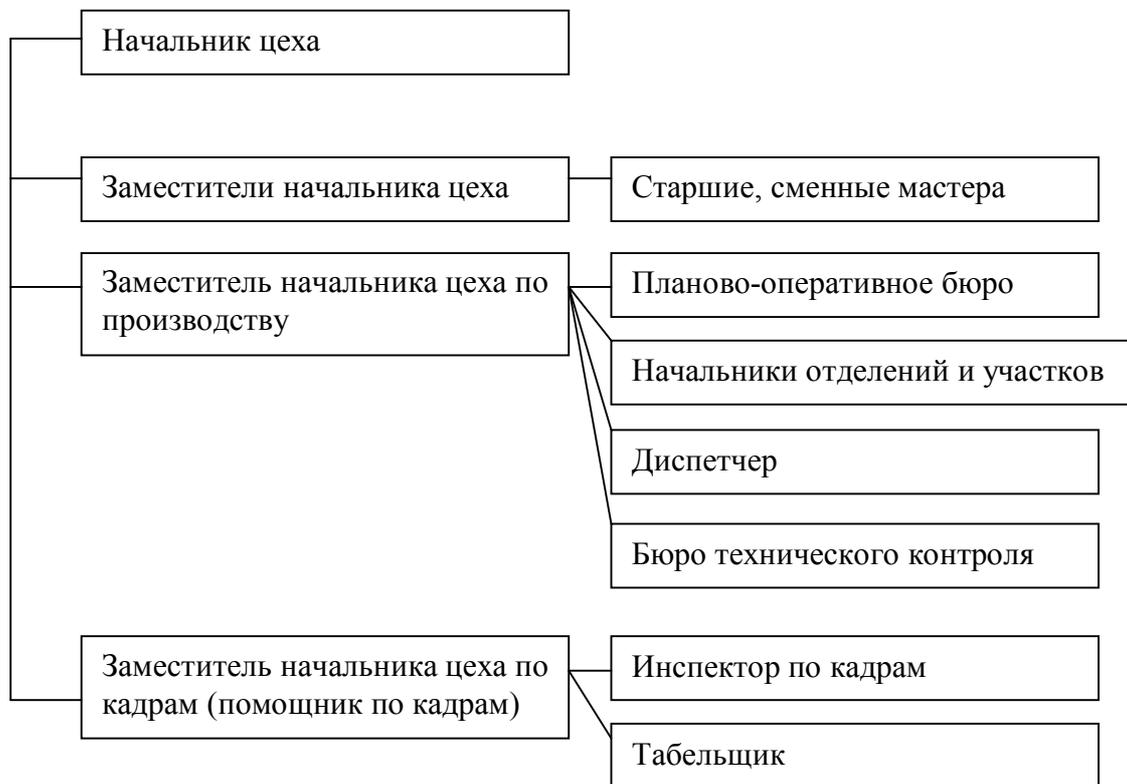


Рис. 1 – Схема организационной структуры управления цеха 745

Улучшения качества продукции и ускорения технического прогресса производства в структуре управления современным термическим цехом предусматривает специальную службу технологической подготовки

производства. Службы ТПП цеха занимается внедрением новых технологических прессов, обеспечением производственных участков современными средствами технологического оснащения, разработкой мероприятий по научной организации производства, разработкой и внедрением рационализаторских предложений, обеспечением рабочих мест необходимой документацией, реконструкцией термических отделений и участков.

Заместитель начальника цеха по производству осуществляет оперативное руководство производством. Он следит за своевременностью запуска деталей в обработку и за временем их сдачи потребителю, за распределением изделий по участкам и рабочим местам, несет перед начальником цеха ответственность за выполнение программы. Ему подчиняются планово-оперативное бюро, начальники отделений и участков.

Планово-оперативное бюро составляет календарные планы и графики запуска и сдачи продукции всеми отделениями и участками цеха по месяцам, суткам и сменам (сменно-суточные задания), ведет оперативное регулирование и контроль выполнения программы, обеспечивает рабочие места всем необходимым для бесперебойной работы.

Обязанности диспетчера состоят: в оперативном циркулировании хода производства, в координации деятельности взаимосвязанных подразделений и участков, в устранении возникающих нарушений и отклонений.

Для контроля качества проекции работает бюро технического контроля (БТК), подчиненное общезаводского ОТК. В функции БТК входят: проверка свойств готовых изделий; контроль технологических режимов; проверка состояния средств технологического оснащения и измерительных приборов, контроль за соблюдением технологической дисциплины, систематизация и анализ брака и разработка рекомендаций по его предупреждению, своевременное выполнение контрольных операций, обеспечение надежности результатов проверки. Свою деятельность БТК должно согласовывать с другими службами термического цеха. Начальник БТК обязан своевременно

уведомлять администрацию термического цеха обо всех случаях массового брака и нарушениях технологической дисциплины.

В цехе наблюдается поддетальная специализация. В рамках АО «НПК – Уралвагонзавод» можно говорить о технологическом кооперировании, поскольку работа завода напрямую зависит от выпуска продукции цехом.

Итак, анализ основных показателей работы цеха показал, что к 2016 г. уровень рентабельности производства продукции сократился на 22%. Почти в два раза сократился объем выпускаемой продукции. Снизилась заработная плата работников, повысился уровень текучести персонала.

Корпорация УВЗ является одной из ключевых и знаковых корпораций не только в России, но и за рубежом. Уралвагонзавод одно из определяющих предприятий оборонно-промышленной отрасли.

Таким образом по объёму выпускаемой продукции и методам её производства Уралвагонзавод всегда занимал лидирующие позиции. Цех 745 является одним из важнейших термических подразделений, на данный момент в цехе сокращение спроса на продукцию. Осуществляются внедрения новых технологических процессов.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 745**

В цехе 745 деятельность по управлению персоналом осуществляют: менеджер по управлению персоналом, табельщик.

Функции данных служб, специалистов заключаются в следующем:

- разработка текущих и перспективных планов комплектования цеха персоналом с учетом изменения состава;

- анализ состава, деловых и других качеств специалистов цеха с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя цеха. Представление начальнику цеха предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;
- подготовка и систематизация материалов на работников при

собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями корпорации решений аттестационной комиссии;

- изучение движения кадров. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;

- составление всей установленной отчетности по кадровым вопросам;

- контроль соблюдения норм и условий труда;

- начисление заработной платы.

Работа табельщика заключается: в ведении и закрытии табельной карточки, согласно графику предприятия и таблице отработанного времени в выписке справок, людям которые уходят в отпуск; в выписке рапортов на опоздавших и неизвестных; в ведении учета времени, тех, кто в течении рабочего времени уходят в отпуски; в регистрации заявлений об увольнении; в ежедневном составлении сводки рабочей силы цеха за сутки; в конце каждого месяца составляется сводка по профессиям.

Инспектор по кадрам: ведет прием вновь пришедших работников и расчетом работников; выписывает справки на спец. одежду; заводит карточку Т-2, где фиксируются все данные о работнике; выписывает отпускные заявления; при изменении каких-либо паспортных данных, фамилии, адреса заполняет анкету и отправляет в отдел кадров предприятия; выписывает приказы (распоряжения) в случае, если у работника меняется должность, оклад, разряд, участок; при увольнении работника заполняет служебную записку; готовит вписки работников на мед. осмотр, уходящих на пенсию.

Работа менеджера по персоналу заключается в том, чтобы контролировать работу табельщиков, инспектора по кадрам; вести журнал и картотеку нарушителей трудовой дисциплины; работать с нарушителями трудовой дисциплины; издавать всевозможные кадровые приказы по цеху и по организации; ежемесячно предоставлять начальнику цеха и отделу кадров сведения нарушителей за месяц; ежеквартально составлять заявку на

количество работников; составление мероприятий цеха на год и контроль за их выполнением; исполнять все кадровые приказы Генерального директора.

Проведем анализ подсистемы адаптации новых работников цеха 745.

Регламентирующих документов по адаптации персонала в цехе не разработано. Следовательно, процесс адаптации нормативно-методическими документами не обеспечен. Организация процесса адаптации вновь принятых в цех работников возложена на руководителя службы (подразделения), к которой прикреплен вновь поступивший работник. Однако это не подкреплено документами (нет соответствующих записей в должностных инструкциях и других документах). Как показало наблюдение, применяются отдельные мероприятия адаптации новичка: ознакомление с основными организационными регламентами; объяснение задач и требований к работе; введение работника в рабочую группу. Организационная адаптация проходит на начальном этапе адаптации вновь принятого сотрудника. Руководитель подразделения знакомит работника с организационной структурой организации и профессиональной структурой коллектива, и на протяжении определенного времени помогает работнику «ориентироваться» в этих структурах.

Обратная связь осуществляется, но вновь принятые сотрудники, в основном, не имеют возможность обратиться с вопросом к руководителям, руководители такой работы не проводят, объясняя тем, что для этого отсутствует время. Это недостаток, т.к. этапы адаптации должны проходить непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за успех адаптации новичка должна лежать на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник.

Экономическая адаптация в подразделении заключается в сообщении работнику размера его заработной платы.

Санитарно-гигиеническая адаптация. Состояние производственной и технологической дисциплины, степень готовности рабочего места к трудовому процессу, правила трудового распорядка – критерии, выполнение

которых гарантирует нормальную трудовую деятельность работника в организации. В цехе эти факторы соответствуют требованиям и оцениваются работниками как нормальные.

Мероприятия по психофизиологической адаптации работника в коллективе цеха не проводятся. Таким образом оценка уровня адаптированности персонала в цехе не проводится и отсутствие данного контроля может влиять и на недостатки в системе адаптации персонала.

Система проведения периодической аттестации на предприятии присутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала проводится на регулярной основе. Цель аттестации – проведение оценки соответствия работников занимаемым должностям, а также выявления перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Задачами аттестации персонала являются:

- в отношении всех сотрудников: выявить соответствие работника его рабочему месту;
- в отношении руководителей и специалистов дополнительно: подготовить данные для формирования кадрового резерва на замещение руководящей должности;
- в отношении всех сотрудников предприятия: обосновать необходимость обучения и повышения квалификации;
- дополнительные задачи: повышение мотивации к труду и достижению плановых показателей предприятия, рост сплоченности трудового коллектива.

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением, в цехе введена должность инженера по охране труда, на которого должностной инструкцией возложены обязанности по обеспечению охраны труда. Контроль безопасности труда на рабочих местах, соблюдение инструкций и техники безопасности осуществляется инженером по охране труда каждый день.

Организация оплаты труда.

Оплата труда руководящих работников и специалистов состоит из двух частей: постоянной (должностной оклад) и переменной. Однако условия начисления переменной части заработной платы на данный момент не установлены.

Начисление заработной платы и налогов к заработной плате производится в расчетно-платежной ведомости (РПВ-1). Можно сделать вывод, что система управления персоналом представлена в цехе всеми функциями управления персоналом, однако, не все из них совершенны.

Теперь представим характеристику персонала цеха, без которой анализ системы управления персоналом будет неполным.

Проведем анализ кадрового состава цеха 745.

В таблице 2 представим показатели качественного состава (возраст, образование, стаж) персонала цеха 745 за период двух последних лет (2015-2016 гг.).

Таблица 2 – Показатели качественного состава персонала цеха 745

Показатель	Численность работников, чел.		Удельный вес, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5
<b>По возрасту, лет</b>				
до 20	5	1	5	1,1
20-30	41	30	41	33,3
30-40	42	41	42	45,6
40-50	15	16	15	17,8
50-60	2	2	2	2,2
<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>По образованию</b>				
Среднее	10	9	10	10
среднее специальное	53	51	53	56,7
незаконченное высшее	2	0	2	0,00
Высшее	35	30	35	33,3
<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>По трудовому стажу, лет</b>				
до 1	20	25	20	27,8
1 – 5	60	46	60	50,1
5 – 10	20	19	20	21,1
<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Из данных таблицы 2 видно, что в основном в цехе работают сотрудники среднего возраста (от 30 до 40 лет), в основном со средним специальным или высшим образованием (рис.3), в течение от 1 до 5 лет.

Штатная численность персонала составляет 90 чел. Наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров. В первую очередь наиболее высокий уровень текучести кадров среди начальных (низовых) должностей: среди рабочих.

Показатели движения персонала в цехе 745 за 2013-2014 гг. представлены в таблице 3 и рисунок 3.

Итак, сделаем выводы по данным таблице 3 и рисунок 3.

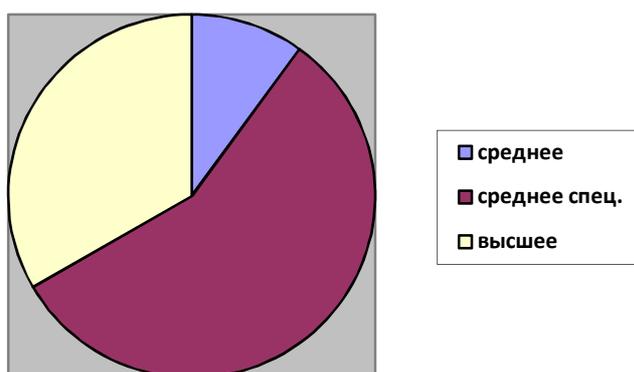


Рис.3 – Структура персонала цеха по образованию

Таблица 3 – Показатели движения персонала

Показатель	2015 г.	2016 г.
1	2	3
Численность персонала на начало года	100	90
Выбыло, в том числе		
по собственному желанию	38	42
за нарушение трудовой дисциплины	0	10
Принято на работу	40	42
Численность персонала на конец года	112	95
Среднесписочная численность персонала	116	102
Коэффициент интенсивности оборота по приему	0,34	0,41
Коэффициент оборота по выбытию	0,33	0,51
Уровень текучести кадров	38%	57%
Коэффициент постоянства кадров	0,25	0,26

Уровень текучести кадров крайне высокий (57% в 2016 г.), причем за год увеличился на 19%. Это указывает на существенные проблемы в социальной подсистеме цеха. Коэффициент постоянства кадров остается на прежнем уровне, но при этом его значение крайне низкое.

Уровень текучести кадров крайне высокий (57% в 2016 г.), причем за год увеличился на 19%. Это указывает на существенные проблемы в социальной подсистеме цеха. Коэффициент постоянства кадров остается на прежнем уровне, но при этом его значение крайне низкое.

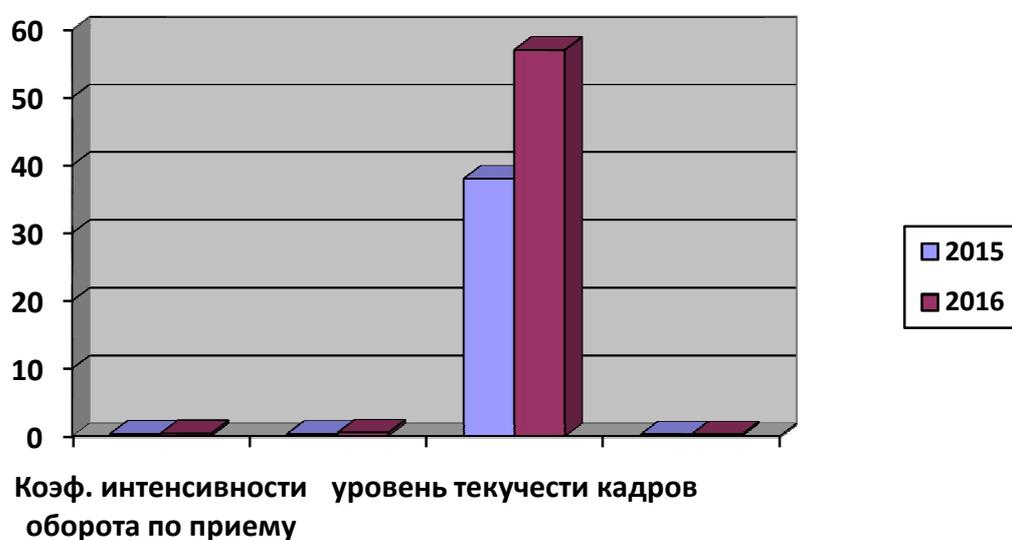


Рис.4– Показатели движения персонала

В итоге кадровое обеспечение цеха 745 можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Существуют проблемы в социальной подсистеме организации, так как большой уровень текучести кадров.

Подсистема мотивации трудовой деятельности персонала для более детального анализа будет рассмотрена в следующем разделе.

### **1.3. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745**

Проведем анализ мотивации трудовой деятельности персонала цеха, основываясь на критериях диагностики уровня развития мотивационной среды предприятия, предлагаемых Ю.Г. Одеговым[39].

Первым шагом по словам автора является вопрос материального стимулирования.

Согласно Ю.Г. Одегову, действия (меры) по мотивации персонала в должны включать материальное стимулирование.

В цехе 745 применяются следующие методы материальной мотивации:

- заработная плата,
- премирование,
- продвижение по службе,
- льготное питание в столовых.

Материальные стимулы включают в себя следующие компоненты:

- оплата труда;
- социальные льготы за счет фирмы.

Оплата труда руководящих работников и специалистов состоит из двух частей: постоянной (должностной оклад) и переменной. Однако условия начисления переменной части заработной платы на данный момент не установлены.

Отсутствует премирование за счет дополнительного дохода от повышения эффективности производства в цехе (например, снижение трудоемкости, повышение качества, экономия материальных ресурсов).

Однако часто перед системой оплаты стоят следующие задачи: повышение интенсивности труда работника; заинтересованность работника в увеличении интенсивности труда, для достижения высокого конечного показателя деятельности цеха; дифференцированный подход в оценке труда

работника; контроль и оценка деятельности сотрудника; а также предупреждение отклонений в работе персонала, связанных с отношением к выполнению служебных обязанностей и регламентов цеха.

В организации устанавливаются следующие выплаты работникам:

–должностной оклад;

–переменная часть оплаты труда, однако, она фиксирована и не зависит от результатов выполнения работы, выполнения планов и соблюдения внутренних требований, в Положении об оплате труда принципы и размеры премирования не указаны.

Премирование руководителей, специалистов и служащих на практике производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа директора, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется. Выплата заработной платы производится в денежной форме, выплачивается в качестве авансовой части не позднее 25 числа каждого месяца и оставшуюся часть в качестве основной части заработной платы 5 числа месяца, следующего за расчетным месяцем.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия не поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. Лишь за нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

По словам автора Ю.Г. Одегова, важным является вопрос нематериальной мотивации.

В цехе 745 применяется малая часть видов нематериальной мотивации: похвала в устной форме на общих собраниях.

В целях исследования отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, удовлетворенности различными аспектами

работы, существующим стилем управления, сложившимся отношениями в коллективе, было проведено анкетирование. Анкета анонимная (бланк анкеты представлен в Приложении 1), т.е. в итоге была получена статистически обработанная информация (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности мерами мотивации). В результате были получены данные об уровне эффективности использования мер мотивации в целом и отдельных ее элементов. В таблице 4 представлены результаты анкетирования.

Таблица 4– Результаты анкетирования персонала цеха 745  
об эффективности использования мер мотивации

Метод (элемент) мотивации	Оценка, средний балл
Размер заработной платы	3,6
Организация процесса выполняемой работы	3,2
Перспективы профессионального и служебного роста	3,9
Взаимоотношения с непосредственным руководителем	4,1
Важность и ответственность выполняемой работы	4,7
Условия труда (шум, освещенность, чистота и др.)	3,5
Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	4,1
То, насколько эффективно организована работа в целом	2,7
Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	4,7
Возможности для проявления самостоятельности и инициативы	3,4

В результате были получены данные об уровне эффективности использования мер мотивации в целом и отдельных ее элементов. В табл. 4 представлены результаты анкетирования.

Таким образом, как видно из данных табл. 4, персонал различные элементы системы мотивации оценивает следующим образом:

– «неудовлетворительно»: размер заработной платы, методы социально-психологической мотивации; эффективность организации работы в целом;

– «удовлетворительно»: условия труда; возможности для проявления самостоятельности и инициативы;

– «на хорошем уровне»: взаимоотношения с непосредственным руководителем и с коллегами; важность и ответственность выполняемой работы; надежность места работы.

Основными мотивами по итогам анкетирования, как видно из данных табл. 5, являются размер заработной платы (в целом вознаграждение по результатам труда); взаимоотношения, сложившиеся с коллегами. Таким образом, руководством цеха 745 лишь частично уделяет внимание системе мотивации персонала по таким компонентам, как:

- создание условий труда;
- формирование благоприятных отношений в коллективе;
- предоставление самостоятельности в работе;
- не достаточно созданы условия труда для сотрудников.

Положение «Об оплате труда работников» гласит: «Система оплаты труда предназначена для введения материальных рычагов стимулирования новаторской деятельности, развития предприимчивости, поощрения инициативы и интенсивности труда и расширение поля должностных обязанностей персонала». Вместе с тем, в Положении речь идет лишь об окладной части, в документе не указаны принципы премирования.

Итак, цель системы оплаты труда, провозглашенная руководством организации – стимулирование деятельности персонала, в практику не внедрена. Задачи, свойственные системе оплаты труда, не решаются. Среди таких задач, как мы выяснили: повышение интенсивности труда работника; заинтересованность работника в увеличении интенсивности труда для достижения высокого конечного показателя деятельности предприятия; дифференцированный подход в оценке труда работника; контроль и оценка деятельности сотрудника; предупреждение отклонений в работе персонала, связанных с отношением к выполнению служебных обязанностей и регламентов.

При рассмотрении системы оплаты труда, существующей в организации, выявлено, что большая часть работников имеет лишь

постоянную компоненту оплаты за труд (оклад). Это не позволяет стимулировать повышение эффективности деятельности персонала. Следовательно, Положение об оплате труда остается формальным документом, не внедренным в практику, т.к. задачи, стоящие перед системой оплаты труда, не решаются.

Было проведено исследование значения зарплаты для работника организации (посредством опроса работников организации). Данные приведены в таблице 5. Оценка проводилась по пятибалльной шкале.

Данные таблице 5 позволяют сделать выводы о значимости заработной платы для персонала и удовлетворенности:

Таблица 5–Значение зарплаты для работников цеха 745

Показатели качества	важность	удовлетворенность ь
Потребность	5	1,2
Статус, самооценка	5	3,1
Степень значимости в сравнении		
Зарплата	5	1,2
интересная работа	4,1	3,6
уважение	4,5	4,4
отношение в коллективе	4,2	4,1
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты	4,9	2,1
Удовлетворенность получаемой зарплатой	5	0,5
Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела	4,2	2,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе	3,8	3,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой менеджеров	4,1	3,8
Удовлетворенность системой оплаты	3,2	1,4

- заработная плата является крайне важным показателем деятельности персонала, при этом наблюдается неудовлетворенность данным показателем;

- уровень заработной платы персонал связывает с самооценкой и социальным статусом;

- наблюдается тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношением в коллективе;

- для работников имеет большое значение системы оплаты труда и справедливости оценки труда;
- работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальным уровнем заработной платы;
- сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела – значимый показатель для работника;
- сопоставление зарплаты рабочих и менеджеров является не значимым показателем, в отличие от сопоставления зарплаты специалистов.

Таким образом, полученные результаты показывают значимость оплаты труда мотивации трудовой деятельности для персонала цеха 745, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда, ее уровнем и соотношением с результатами труда.

Основными слабыми сторонами существующей мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745 так же являются следующие аспекты: в основном стимулировании, т.е. при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность; руководство цеха не использует методов социально-психологического стимулирования.

Анализ данных по персоналу и результатов деятельности организации показывает, что на нем никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов мотивации трудовой деятельности персонала. Не применяются эффективные методы мотивации, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности труда.

На проблемы в мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745 в части социально-психологических методов управления указывает следующее:

- для достижения требуемых экономических результатов не применяется совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал;

- высокий уровень текучести кадров.

Кроме того, руководящий состав предприятия не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности, по мотивации персонала.

Отсутствует системный подход к мотивации персонала. Руководство цеха не использует в своей практике методы социально-экономические мотивации, материально и нематериальные мотивы.

Проведенный анализ показал, что система мотивации персонала в цехе не эффективна, не соответствует потребностям и задачам предприятия, лишь частично применяются некоторые элементы системы мотивации, персонал не удовлетворен существующей системой мотивации.

Следствием этого является высокий уровень текучести кадров.

Отсутствует множество элементов системы мотивации, в частности: установление, оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей работников; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Поэтому можно сделать вывод об отсутствии системного подхода к мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745, в связи с чем необходимо определить мероприятия по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала.

В ходе проведенного анализа нами выявлены следующие причины необходимости разработки мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745 АО НПК «Уралвагонзавод».

- не разработаны локальные документы по мотивации персонала;
- нет критериев по материальному стимулированию;
- отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию.
- не достаточно созданы условия труда для сотрудников.

## **Выводы по первой главе**

Дав характеристику организации цех 745 является одним из важнейших термических подразделений Уралвагонзавода. Изготавливаемые здесь детали идут и в вагоноборочное, и в механосборочное производства. Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Данная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Исследование показало, что система управления персоналом представлена в цехе 745 всеми функциями управления персоналом, однако, не все из них совершенны; кадровое обеспечение цеха 745 можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Существуют проблемы в социальной подсистеме организации.

Отсутствует множество элементов системы мотивации, в частности: установление, оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей работников; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Поэтому можно сделать вывод об отсутствии системного подхода к мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745, в связи с чем необходимо определить мероприятия по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала.

Проанализировав мотивацию персонала в цехе 745, было выявлено:

- не разработаны локальные документы по мотивации персонала;
- нет критериев по материальному стимулированию;
- отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию.
- не достаточно созданы условия труда для сотрудников.

В связи с этим цех нуждается в продуманных процедурах по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в цехе которые не повлияли бы на качество выпускаемой продукции и позволяли бы

цеху сохранить высококвалифицированных и эффективных специалистов, не ухудшая имидж предприятия как работодателя.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Разработка по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745**

В результате анализа были выявлены проблемы, которые необходимо разработать:

- не разработаны локальные документы по мотивации персонала;
- нет критериев по материальному стимулированию;
- отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию;
- не достаточно созданы условия труда для сотрудников.

Для решений проблем, выявленных в главе №1 предлагаем мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745 и алгоритм его внедрения.

Дадим описание предложенных мероприятий (таблица 6).

Во первых совершенствованиестимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутренний документ (Положение об оплате труда и материальном стимулировании), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников, либо целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. В любом случае структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия положения и условия его модификации. Использование локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы оплаты труда, позволяет получить социальную эффективность за счет следующих факторов.

Таблица 6 – Мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответственные лица	Затраты, руб.
1) Отсутствует системный подход к мотивации персонала (нет локальных документов по мотивации персонала)	Разработка внутренних нормативных документов относительно системы мотивации, разработать локальный акт.	Март 2018 г.	Менеджер по управлению персоналом (помощник по кадрам).	Включены в средства оплаты труда ответственных лиц
2) Нет критериев по материальному стимулированию	Разработка критериев материального стимулирования персонала.	Январь 2018 г.	Менеджер по управлению персоналом (помощник по кадрам).	Включены в средства оплаты труда ответственных лиц
3) Отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию	Разработка мероприятий по материальному стимулированию.	Июнь - август 2018 г.	Менеджер по управлению персоналом, профсоюз.	Оплата труда 10 час. / 2840 руб. Доска

				почета 800 руб.
4) Не достаточно созданные условия труда для сотрудников	Разработать мероприятия по улучшению условий труда в цехе 745.	Август 2018 г.	Заместитель начальника цеха. Менеджер по управлению персоналу, инспектор по охране труда.	Оплата труда 8 час. / 4544 руб. Покупка ламп 2500 руб.

С точки зрения руководства организации:

- наличие понятных правил формирования зарплаты делает персонал более лояльным и заинтересованным;
- повышение привлекательности организации как работодателя;
- материальная мотивация персонала становится действенным инструментом управления развитием организации;
- размер фонда оплаты труда делается предсказуемым и понятным;
- при разработке и внедрении системы мотивации и стимулирования используются четкие критерии оценки сотрудников и подразделений, ориентированных на достижение целей организации;
- снижается число социальных конфликтов, связанных с недовольством системой оплаты.

С точки зрения персонала:

- вносится ясность и устанавливаются строгие правила в отношении формирования и выплаты заработной платы, больше нет повода для недовольства;
- снижается социальная напряженность в коллективе;
- появляется прозрачность в системе формирования заработной платы - работник может сам рассчитать, правильно ли ему выплатили проценты и бонусы;
- возникает возможность управлять своим доходом - ясно, что нужно делать каждому работнику для организации, чтобы индивидуальный доход повысился.

Положение об оплате труда, как правило, разрабатывается руководством организации, а нанимаемому персоналу предлагается принять и соблюдать его условия.

Права и обязанности работодателя в трудовых отношениях осуществляются: физическим лицом, являющимся работодателем; органами управления юридического лица (организации) или уполномоченными ими лицами в порядке, установленном законами, иными нормативными правовыми актами, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами. Разработкой Положений о премировании занимаются, как правило, руководители внутрипроизводственных подразделений. Это позволяет учитывать особенности производственной деятельности, стоящие перед подразделением задачи, специфику применяемых форм и систем оплаты труда. Разработанные положения принимаются после согласования с руководителем предприятия и с профсоюзным комитетом, что обеспечивает их соответствие целям предприятия и требованиям социальной защищенности работников. Положения о премировании должны пересматриваться при заключении нового коллективного договора. Это позволяет осуществлять их корректировку в соответствии с изменением производственно-финансовой деятельности предприятия, появлением новых ориентиров при стимулировании трудовой активности работников. Основными элементами премиальной системы, которые отражаются в Положении о премировании, являются: показатели условия премирования; источники выплаты премий. В Положении о премировании предусматриваются также размеры и сроки премирования, а также круг премируемых работников. Показатели и условия премирования делятся на основные и дополнительные. Выбор основных показателей определяется целью премиальной системы, их выполнение, как и соблюдение основных условий, являются обязательными для получения премии. При невыполнении основных показателей и условий премия не

начисляется. Важным является деление показателей премирования на количественные и качественные [13].

По второй проблеме нет критериев по материальному стимулированию. Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании совершенствованию стимулирования: - 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.

Для того чтобы мотивация персонала предприятия принесла о положительный эффект, при ее создании разработаем механизм стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Оплата труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда). Хотя постоянная часть вознаграждения и не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по

отношению к организации (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

Разрабатывая критерии материального стимулирования менеджеру по управлению персоналом — необходимо владеть такими навыками как: планирование, постановка целей, задач, оценка подчиненных, выявление зон развития, умение давать обратную связь, составление плана развития подчиненного, наставничество. Поэтому внедрение данных систем управления частосопровождается обширными программами по обучению руководителей.

По третьей проблеме отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию.

Вцехе можно выявить следующие формы мотивации: материально денежная форма и материально неденежная форма.

Для вознаграждения признательности финансы берутся из фонда по непредвиденным расходам. Каждый работник в цехе состоит в профсоюзе и имеет право на различные виды деятельности как:

- пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями по льготным путевкам;
- приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места;
- повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места;
- предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий;
- фотография на доске почёта.

Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя очень важны для улучшения качества работы сотрудников. Особенно актуальны данные инструменты для организаций с ограниченными материальными ресурсами стимулирования, например государственные организации. К нематериальным стимулам можно отнести:

вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно

отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», с вручением ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения; Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лучшего по профессии.

По четвертой проблеме разработки по созданию мероприятий по улучшению условий труда на предприятии приказом создается комиссия из специалистов, которая используя имеющиеся или полученные в результате измерений, данные разрабатывают мероприятия для включения в комплексные планы.

В планы включены мероприятия, направленные на:

- приведение в соответствие с установленными нормами состояние зданий и сооружений, станков, машин:

- уменьшение запыленности и загазованности воздушной среды, герметизацию оборудования, строительство новых и реконструкцию действующих вентиляционных систем:

- улучшение режима влажности и температурного режима, совершенствование технологических процессов:

- улучшение естественного и искусственного освещения, устройство световых фонарей, установку доп. светильников, замену старых:

- снижение уровня шума на рабочих местах, вибрация машин и инструмента:

- своевременное обеспечение спец. одеждой и средствами индивидуальной защиты:

- предварительные и периодические медосмотры работников, занятых на работах со вредными условиями труда:

- осуществлено дополнительное страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

По результатам аттестации рабочих мест по условиям труда аттестационной комиссией с учетом предложений, поступивших от подразделений организации, отдельных работников, разрабатывается План мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации.

План должен предусматривать мероприятия по улучшению техники и технологий, применению средств индивидуальной и коллективной защиты, оздоровительные мероприятия, а также мероприятия по охране и организации труда.

План подписывается председателем аттестационной комиссии, и после согласования с совместным комитетом (комиссией) по охране труда, профсоюзами утверждается руководителем организации и включается в коллективный договор.

С учетом результатов аттестации рабочих мест по условиям труда аттестационная комиссия разрабатывает предложения о порядке подготовки подразделений организации к их сертификации на соответствие требованиям по охране труда и намечает мероприятия, конкретизирующие содержание такой подготовки.

Нами скорректированы основные функции отдела по управлению совершенствованию мотивации персонала, определены основные этапы и план мероприятий по проведению данных мер. Благодаря предварительной своевременной мотивации персонала будет комфортно работать в организации, что также снизит психологическую напряженность в коллективе. Руководители должны обращать внимание на персонал в организации, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение соединить материальные интересы работников стратегическими задачами предприятия.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745**

Учитывая важность системы мотивации трудовой деятельности персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими развитие и совершенствование этой системы, т.е. необходимо перечислить основополагающие нормативно-правовые акты, относящиеся к трудовому праву в целом и мотивации в частности.

Нормативно-правовые источники представлены документами трех уровней: федеральный (на уровне страны), региональный (на уровне субъекта федерации, области) и локальный (на уровне предприятия). Рассмотрим их.

Всоответствии со статьей 37 Конституции Российской Федерации «Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию».

Отношения работников с работодателем регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ).

Принципы, установленные в статье 2 ТК РФ – это основополагающие отправные начала, устанавливаемые для отрасли трудового права, в соответствии с которыми осуществляется построение всех норм, составляющих данную отрасль.

Среди основных принципов правового регулирования трудовых отношений ТК РФ, указанных в статье 2: «свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности».

«При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором» (часть 3 статьи 68 ТК РФ) [53].

Совершенствование мотивации персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов.

К основным внутриорганизационным нормативным документам, прямо или косвенно регламентирующим различные составляющие системы мотивации, относятся: коллективный договор, трудовой договор, Положение о системе управления персоналом, Положение о персонале, Правила внутреннего распорядка, Положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание, Положение об оплате труда и материальном стимулировании, Положение о премировании персонала, Положение о проведении аттестации персонала, Положение о профессиональном обучении персонала.

Положение об оплате труда представляет собой один из локальных актов, который утверждается руководителем организации. Основная цель этого акта – описать применяемые в организации механизмы оплаты труда. Как правило, в таком Положении указываются не только правила исчисления и выплаты заработной платы, но и применяемые в организации системы премирования.

Как таковое, Положение об оплате труда не является обязательным: большинство его норм уже включены либо в правила внутреннего трудового распорядка, либо в коллективный договор, либо в трудовой договор, а также непосредственно установлены Трудовым кодексом РФ. Фактически Положение об оплате труда носит в первую очередь информационный характер, поскольку объединяет указания всех приведенных источников и консолидирует применяемые в организации правила оплаты труда.

Трудовое законодательство не содержит каких-либо формализованных требований к Положению об оплате труда. Однако анализ глав 20 и 21 ТК РФ позволяет утверждать, что в Положение об оплате труда целесообразно включать следующие основные вопросы:

- 1) общие требования к работнику, необходимые для начисления ему заработной платы. В Положении могут устанавливаться как общие требования ко всем работникам, так и специальные требования в зависимости от категории работника (требования к квалификации, опыту);

2) система оплаты труда (повременная, сдельная, сдельно-повременная);

3) минимальный размер оплаты труда в организации;

4) размеры окладов для отдельных категорий сотрудников организации в зависимости от занимаемой работником должности и (или) выполняемых им трудовых функций и (или) тарифные ставки, если зарплата работника будет определяться по таким ставкам;

5) порядок, место и сроки выплаты заработной платы;

6) случаи удержаний из заработной платы, а также ограничения размера таких удержаний.

Содержательная часть и структура Положения об оплате труда зависит от многих обстоятельств, предопределяющих компетенцию работодателя в разработке условий оплаты. Это означает, что содержание данного документа индивидуальное. Тем не менее, содержательная часть Положения должна иметь определенную логическую структуру, независимо оттого, будет это оформлено в отдельные пункты, параграфы, разделы или книги. Поэтому применяемое наименование «раздел» составной части Положения является условным.

Положение о премировании не должно стать формальным документом, оно должно отражать реальную практику компании по назначению, расчету и выплате каждой премии и быть полезным инструментом управления и отчетности. Данный документ должен учитывать специфику системы материального поощрения сотрудников, обусловленную технологическими, производственными и организационными особенностями работы. Законодательством унифицированной формы для положения о премировании не предусмотрено, поэтому каждая организация разрабатывает его самостоятельно.

В Положении об оплате труда необходимо также утвердить форму расчетного листка, в котором должны отражаться составные части заработной платы, размеры и основания произведенных удержаний, общая

денежная сумма, подлежащая выплате. При этом в положении указываются правила и сроки предоставления работнику этого расчетного листка.

Помимо этого особое место в положении об оплате труда должны занимать правила премирования работников.

В Положении об оплате труда следует указывать:

- виды премий. В положении устанавливаются виды премий, на которые может рассчитывать работник данной организации. Премия может выплачиваться по итогам месяца, квартала, года либо по итогам выполнения какой-либо конкретной работы – завершения того или иного проекта.

- показатели премирования. Проще говоря, нужно четко описать, при каких условиях (при выполнении каких требований) работник может рассчитывать на получение премий. На практике часто бывает, что в рассматриваемом положении также устанавливаются и обратные показатели – показатели депремирования, т.е. перечни условий, при которых размер премии работника может быть урезан;

- размеры вознаграждений. Сумма премии может устанавливаться в фиксированном размере либо в процентах от зарплаты;

- круг работников, которые могут рассчитывать на денежное поощрение. В положении нужно четко оговорить, какие конкретные работники и при достижении каких показателей могут рассчитывать на тот или иной вид и размер премии;

- сроки выплаты премий.

На практике не сформировано общих правил относительно того, нужно ли Положение об оплате объединять в одном документе с Положением о премировании. Различные коммерческие организации применяют разные механизмы. Некоторые же даже положение о премировании разбивают на несколько документов – Положение о премировании по итогам года, отдельно – по итогам квартала.

Наиболее правильным является все же создание единого документа, поскольку это в первую очередь обеспечит непротиворечивость данного

документа, его системность и последовательность в регулировании отношений по оплате труда в организации.

Работодатель в целях учета труда и его оплаты обязан применять формы первичной учетной документации: приказы о приеме на работу, штатное расписание, расчетно-платежная ведомость.

«Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения)» (часть 2 статьи 68 ТК РФ).

При оформлении приказа указываются наименование структурного подразделения, должность, испытательный срок (в случае установления работнику испытания при приеме на работу), а также условия приема на работу и характер предстоящей работы (в порядке перевода из другой организации, по совместительству, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы).

В заключение раздела отметим, что место локальных нормативных актов в системе регулирования трудовых отношений определено в ст. 5 ТК РФ. После перечисления всей иерархии трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, ч. 2 ст. 5 ТК РФ указывает: «Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права».

Соответствие локальных нормативных актов трудовому законодательству включает в себя и его соответствие нормативным актам, утвержденным постановлениями Правительства РФ или, по его поручению, другими органами исполнительной власти. Речь в данном случае идет об: Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Едином тарифно-квалификационном справочнике

работ и профессий рабочих и Едином квалификационном справочнике должностей служащих. На основе этих документов работодатель обязан устанавливать наименования профессий и должностей, квалификацию работников, осуществлять индексацию наименований профессий и должностей в случае проведения единовременных учетов и переписей органами статистики РФ, определять содержание работ по соответствующим профессиям и должностям для условий работы конкретной организации, разрабатывать должностные (рабочие) инструкции.

### **2.3. Экономическая эффективность и социальная эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в цехе 745**

Эффективность является управленческой категорией, поэтому управление эффективностью – это главная задача, которую менеджмент должен решать непрерывно и системно.

Эффективное управление мотивацией трудовой деятельности персонала на общеорганизационном уровне включает:

- объединение все категорий сотрудников на основе единства интересов, гордости за свою компанию, профессию и результаты труда;
- поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- изменение форм, способов и условий стимулирования как элемента любых организационных преобразований;
- обогащение содержания работы;
- использование наиболее эффективных методов оценки результатов труда на личностном или групповом уровне и учета вклада индивида или группы в результаты работы всей организации.

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики. Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

1) Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальные, психофизиологические, психологические и иные показатели, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели эффективности и учитываются при принятии решения о внедрении мероприятий по развитию системы мотивации персонала.

Социальная эффективность мероприятий проявится в следующих показателях:

- снижение уровня текучести кадров, удержание сотрудников организации;
- повышение инициативности;
- повышение результативности и эффективности труда;
- повышение удовлетворенности работой;
- оценка сотрудником собственных производственных результатов в сравнении с коллегами;

–развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации;

–снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки; благоприятный социально-психологический климат;

– обеспечение приверженности и лояльности сотрудников организации.

2) Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективностииспользуется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффективности, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через мотивацию персонала, но также технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года затраты прошлых лет могли оказать большее влияние, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние управления персоналом на экономическую эффективность работы предприятия довольно сложно.

Внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала будет способствовать снижению затрат на набор работников, т.к. будет снижен уровень текучести кадров.

Поэтому рассчитаем эффективность от снижения уровня текучести кадров в результате внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала цеха.

На примере вакантной должности рабочего проведем расчет издержек на персонал за один календарный год в случае, если на предприятии нет мотивации трудовой деятельности.

Перечень издержек перечислим в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень издержек на набор и отбор персонала цеха.

№ п/п	Издержки	Издержки, руб.
1	Средняя заработная плата на предприятии	30 000
2	Заработная плата на испытательном сроке	20 000
3	Час работы помощника по кадрам	150
4	Час работы линейного руководителя	270
5	Затраты на набор персонала, в том числе:	
5.1	объявления в газетах	5 000
5.2	объявления на остановочных комплексах	10 000
6	Затраты на оценку персонала	420
Итого		65 840

Итак, по данным таблице 7 видно, что потери предприятия от проблемы высокого уровня текучести кадров выражаются в высоких финансовых затратах (в размере 65 840 руб. на набор и отбор одного сотрудника).

Основная цель мотивации - стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стратегических задач, стоящих перед ней. Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала. В свою очередь мотивация работников будет определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, основное значение мотивации – соединить интересы работника со стратегическими задачами организации. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые

необходимы организации. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия. Предполагается, что благодаря новой системе стимулирования труда, текучесть кадров сократится до естественного уровня – с 10,30% до 5% в год. В таблице 8 представлен расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров.

Формула по которой можно рассчитать экономическую эффективность.

$$Ef = D - Z(1)$$

Еф – экономическая эффективность;

Д – сумма затрат на замену персонала;

Д – сумма затрат на замену персонала при условии текучести кадров.

Эффективность от предложенных мероприятий (с учетом затрат на проведение конкурса) составит  $5980250 - 2580120 = 3400130$  руб.

При повышении квалификации работников будет наблюдаться увеличение производительности труда за счет сокращения рабочего времени и большей самостоятельности сотрудников при принятии управленческих решений.

В ходе анализа мотивационных мероприятий на предприятии было выявлено, что производительность увеличится на 10% при увеличении затрат на персонал на 3%.

Таблица 8. Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров.

Количество сотрудников в цехе 745	541
Текучесть кадров – 10,3% в год, чел	56
Средняя заработная плата 1 рабочего, тыс. руб.	602
Стоимость замены 1 работника, тыс.руб.	460
Сумма затрат на замену персонала в год, руб.	5980250
При сокращении текучести на 5,3% в год, чел.	28
Сумма затрат на замену персонала при уровне текучести 5% в год, руб.	2580120
Общая экономия, руб.	3400130

Таким образом производительность труда в расчете на одного работника составит:

$$62272 * 1,05 = 65386 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Затраты на персонал составят } 602 * 1,03 = 620 \text{ тыс.руб.}$$

Эффективность от увеличения производительности труда составит 64766 тыс.руб. Увеличение производительности труда является средством удовлетворения постоянно растущих потребностей как материальных, так и культурных.

Суммарная эффективность от предложенных мероприятий составит  $64766 + 3400130 = 3464896$  руб.

Суммарная эффективность от предложенных мероприятий составит  $64766 + 3400130 = 3464896$  руб.

Все это позволяет говорить о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по разработке системы мотивации.

Эффективность от разработкой мотивации трудовой деятельности персонала цеха предположительно будет выражаться также в следующем виде: удовлетворенность трудом; эффективность может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от излишнего уровня текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

Итак, внедрение предложенных нами мероприятий интересно для предприятия с экономической точки зрения. При этом их внедрение не требует от предприятия больших вложений, это видно из расчетов, внедрение мероприятий предприятие в силах осуществить за счет собственных средств, не используя займы, кредиты. Таким образом, внедрение мероприятий экономически оправдано.

Таким образом, все рассмотренные показатели социально-экономической эффективности мероприятий по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

## **Выводы по второй главе**

Нами предложен ряд мероприятий по разработке мотивации трудовой деятельности персонала цехе, в результате чего будут устранены выявленные проблемы в этой подсистеме.

Мы разработали мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в цехе и алгоритм его внедрения. Разработали локальные документы по мотивации персонала: положение об оплате труда и материальном стимулировании.

Руководители должны обращать внимание на персонал в организации, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение соединить материальные интересы работников стратегическими задачами предприятия.

Социальная эффективность мероприятий проявится в следующих показателях: повышение инициативности; повышение результативности и эффективности труда; повышение удовлетворенности работой; развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации; снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки; благоприятный социально-психологический климат.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на предприятии в цехе в сложившихся условиях могут стать:

- развитие системы повышения квалификации;
- применение новых стимулирующих форм оплаты труда.

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также эффективность составит 3464896 руб.

Все рассмотренные нами показатели социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала цеха в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В сфере управления персоналом под понятием трудовая мотивация подразумеваются: потребности и ожидания работника; меры, которые компания применяет по

отношению к работнику для повышения эффективности его труда; вознаграждение, оплата труда работника.

Проведенное исследование показало, что система управления персоналом представлена в цехе 745 всеми функциями управления персоналом, однако, не все из них совершенны; кадровое обеспечение цеха 745 можно назвать скорее неудовлетворительным, не соответствующим потребностям организации. Существуют проблемы в социальной подсистеме организации.

В результате проведенного анализа выявлено, что в цехе 745 мотивация персонала не эффективна, не соответствует потребностям и задачам предприятия, лишь частично применяются некоторые элементы мотивации, персонал не удовлетворен существующей системой мотивации. Следствием этого является высокий уровень текучести кадров.

На проблемы в мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745 в части социально-экономических методов управления указывает следующее:

- для достижения требуемых экономических результатов не применяется совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал;
- при планировании работы персонала не учитываются социальные потребности и мотивы работников, психологические основы формирования рабочих групп, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников в трудовой деятельности;
- работники не участвуют в управлении (в разработке решений);
- работа по развитию у работников инициативности и ответственности не ведется;
- не ведется работа по оценке, созданию и поддержанию в коллективе благоприятного социально-психологического климата;
- высокий уровень текучести кадров.

Кроме того, руководящий состав предприятия не проходит обучение, повышение квалификации по основам управления персоналом и, в частности,

по мотивации персонала. Руководство цеха не использует в своей практике методы социально-психологической мотивации.

Отсутствует системный подход к мотивации персонала. Отсутствует множество элементов системы мотивации, в частности: установление, оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей работников; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Поэтому можно сделать вывод об отсутствии системного подхода к мотивации трудовой деятельности персонала цеха 745, в связи с чем необходимо определить мероприятия по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала.

Проанализировав мотивацию персонала в цехе 745, было выявлено:

- отсутствует системный подход к мотивации персонала;
- нет критериев по материальному стимулированию;
- отсутствуют мероприятия по нематериальному стимулированию;
- недостаточно созданы условия труда для сотрудников.

Нами предложен ряд мероприятий по разработке совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала цеха, в результате чего будут устранены выявленные нами проблемы в этой подсистеме.

Среди мероприятий: разработка и формулирование основных элементов системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха, а именно: цели и задачи, стратегия и политика в области мотивации, принципы мотивации, технология формирования системы мотивации; обучение руководящего состава предприятия принципам и методам социально-психологической мотивации персонала; разъяснительная работа, в т.ч. рабочие встречи с персоналом по разъяснению целей разработки системы мотивации; информационное обеспечение внедрения мероприятий, рабочие совещания, групповая работа; получение обратной связи от линейных руководителей по использованию методов социально-психологических управления.

Система управления предприятием станет эффективно функционировать только в том случае, если будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Мотивационный механизм подразумевает использование не отдельных методов мотивации, а их системы.

Социальная эффективность мероприятий проявится в следующих показателях: снижение уровня текучести кадров, удержание сотрудников организации; повышение инициативности; повышение результативности и эффективности труда; повышение удовлетворенности работой; оценка сотрудником собственных производственных результатов в сравнении с коллегами; развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации; снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки; благоприятный социально-психологический климат; обеспечение приверженности и лояльности сотрудников организации.

Экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также эффективность составит 3464896 руб.

Все рассмотренные нами показатели социально-экономической эффективности мероприятий по разработке системы мотивации трудовой деятельности персонала цеха в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом. Внедрение предложенных нами мероприятий интересно для предприятия с экономической точки зрения. При этом их внедрение не требует от предприятия больших вложений, это видно из расчетов, внедрение мероприятий предприятие в силах осуществить за счет собственных средств, не используя займы, кредиты и т.п. Таким образом, внедрение мероприятий экономически оправдано.

Все это позволяет говорить о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по разработке системы мотивации.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ананьев, А.Н. Политика доходов и заработной платы [Текст]: Учебник / А.Н. Ананьев, Ю.Д. Ананьева, В.Н. Барышев. – М.: Юристъ, 2014–456с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология[Текст]: Учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 368 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами[Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 328 с.

4. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]/ М. Армстронг-Смит. – М.: Питер, 2015. – 831 с.
5. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с.
6. Бакина, С.И. Оплата труда: организация, учет, налогообложение [Текст] / С.И. Бакина.– М.: Вершина, 2016. – 275 с.
7. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создание единой системы мотивации компании)[Текст] / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 144 с.
8. Введение в практическую социальную психологию [Текст]/ Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2014. – 377 с.
9. Вереникин, А.О. Структура оплаты труда и реорганизация экономики России: Проблемы современной экономики[Текст] / А.О. Вереникин. – М.: Республика, 2014. – 490 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент[Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент[Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
13. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст]/ О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
14. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда[Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.
15. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.

- 16.Гукасян, Г.М. Экономическая теория [Текст]: Учебное пособие / Г.М. Гукасян. – СПб.: Питер, 2015. – 479 с.
- 17.Давыдов, А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике [Текст] / А.В. Давыдов. – М.: Наука, 2015. – 180 с.
- 18.Дейнека, О.С. Экономическая психология [Текст]: Учебное пособие / О.С. Дейнека. – СПб.:Изд-во С-Петербур. ун-та, 2015. – 160 с.
- 19.Джонс, П. Управляйте людьми эффективно [Текст] / П. Джонс. – М.: Дело и сервис, 2015. – 272 с.
- 20.Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
- 21.Егоршин, А.П. Организация труда персонала[Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
- 22.Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст]/ Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.
- 23.Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 287 с.
- 24.Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы[Текст]: Учебное пособие / Е.П. Ильин. –СПб.: Питер, 2014. – 380 с.
- 25.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 301 с.
- 26.Колосницына, М.Г. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / М.Г. Колосницына. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2014. – 240 с.
- 27.Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент[Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.
- 28.Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.

29. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2014. – 944 с.
30. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: Учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 511 с.
31. Крашениникова, М.С. Оплата труда [Текст] / М.С. Крашениникова. – М.: Приор, 2014. – 294 с.
32. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2014. – 1151 с.
33. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст]: Учебное пособие. – М.: Норма, 2015. – 371 с.
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
36. Михалковская, Н.В. Экономическая психология [Текст]: Учебное пособие / Н.В. Михалковская, В.А. Месяц; Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 112 с.
37. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
38. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2014. – 443 с.
39. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход [Текст]: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
40. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала [Текст]: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 640 с.

41. Оуэн, Дж. Как управлять людьми? Способы воздействия на окружающих [Текст] / Дж. Оуэн. – М.: Претекст, 2015. – 352 с.
42. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст]: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 298 с.
43. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 608 с.
44. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
45. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
46. Руденский, Е.В. Социальная психология [Текст]: Курс лекций / Е.В. Руденский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
47. Сайтан, Г. Команда. Как создать управляемый коллектив [Текст] / Г. Сайтан. – М.: Боргес, 2015. – 188 с.
48. Самоукина, Н.В. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Н.В. Самоукина. – М.: Эксмо, 2015. – 215 с.
49. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475 с.
50. Спасенников, В.В. Экономическая психология [Текст] / В.В. Спасенников. – М.: Пер Сэ, 2014. – 448 с.
51. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом [Текст] / В.И. Сперанский. – М.: Альфа-пресс, 2014. – 496 с.
52. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
53. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.

- 54.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 272 с.
- 55.Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
- 56.Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: 2014. – 432 с.
- 57.Управление персоналом организации[Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
- 58.Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
- 59.Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления[Текст] / В.И. Франчук. – М.: Изд-во Института организационных систем, 2014. – 180 с.
- 60.Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст]/ В.Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 222 с.
- 61.Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/ С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 310 с.
- 62.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации[Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.
- 63.Цветаев, В.М. Управление персоналом[Текст] / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2015. – 154 с.
- 64.Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 580 с.
- 65.Шоул, Дж. Реальные полномочия. Самостоятельность работников как ключ к успеху [Текст] / Дж. Шоул. – М.: Альпина, 2015. – 184 с.

66. Щегорцов, В.М. Антикризисное управление человеческими ресурсами [Текст] / В.М. Щегорцов, В.Н. Таран, О.Л. Особенков. – М.: Новости, 2014. – 1304 с.
67. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.
68. Яковлев, Р.А. Поощрительные системы на предприятии [Текст] / Р.А. Яковлев. – М.: Информ-центр-Директор, 2014. – 300 с.

Анкета

«Показатели удовлетворенности работников цеха 745  
отдельными сторонами работы»

В таблице, представленной ниже, поставьте, пожалуйста, количество баллов от 1 до 10 по каждому из показателей

Характеристика работы	Удовлетворенность в баллах
1. Размер заработной платы	3,6
2. Сам процесс выполняемой работы	3,2
3. Перспективы профессионального и служебного роста	3,9
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	4,1
5. Важность и ответственность выполняемой работы	4,7
6. Условия труда	3,5
7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	4,1
8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	2,7
9. Насколько эффективно организована работа	4,7
10. Взаимоотношения, сложившиеся в коллективе	3,4
11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы	3,9
12. Режим работы (сменность)	4,1
13. Полезность, нужность работы	4,7
14. Соответствие работы вашим способностям	3,5
15. Считаете ли вы, что работа – это средство достижения успеха в жизни	4,1