



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА


Совершенствование процесса управления мотивацией персонала  
организации


Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
75 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
« 25 » февраля 2020 г.  
Зав. кафедрой ЭУ и П  
к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнила:  
студентка группы ЗФ-409-114-3-1  
Лапина Светлана Владимировна 

Научный руководитель:  
д.э.н профессор кафедры ЭУи П  
Лысенко Юлия Валентиновна 

Челябинск  
2020

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы системы мотивации труда.....	6
1.1 Сущность и содержание мотивации.....	6
1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда.....	15
1.3 Основные методы мотивации.....	20
Глава 2 Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Томскнефтехим».....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим».....	23
2.2. Анализ кадрового потенциала ООО «Томскнефтехим».....	37
2.3. Оценка эффективности мотивации в организации.....	43
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Томскнефтехим».....	58
3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий.....	58
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.....	63
Заключение.....	67
Список используемых источников.....	71

## Введение

В современных условиях развития мировой экономики в целом, и российской экономики в частности, одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия является наличие квалифицированных трудовых ресурсов. Согласно современным концепциям управления именно работники являются важнейшим ресурсом предприятия, влияющим на его доход, конкурентоспособность и устойчивое развитие. Во многих предприятиях этот фактор является недостаточно проработанным.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что очень важным моментом в управлении трудовыми ресурсами является наличие мотивационной структуры предприятия. Основное назначение системы стимулирования предприятия – это формирование производственного поведения сотрудников, направленного на достижение стратегических задач, то есть соединение интересов и потребностей сотрудников со стратегическими задачами предприятия. В настоящий момент существует множество теорий мотивации. Особое внимание обращают на себя теории, в которых исследуется не только вопрос стимулирования, но и различия в структуре мотивации работников, на основе которых возможно спрогнозировать трудовое поведение.

Важна как система мотивации персонала в целом, так и распоряжение трудовыми ресурсами предприятия (например, расстановка кадров, выбор мотивационного воздействия на работника) в зависимости от мотивационного профиля каждого работника.

Факторы формирования мотивационного профиля работника представляют собой значительный интерес с управленческой точки зрения. Анализируя данные, полученные путем исследования мотивационного профиля работников на конкретном предприятии, можно решить многие задачи, например, сформировать систему стимулирования трудового поведения

работника, спрогнозировать трудовое поведение по мотивационному профилю работника.

Довольно популярными являются исследования А. Маслоу, Г. Мюррея, Э. Фромма, У. Макдоугалла, П. Ершова, С. Каверина, К. Обуховского и других авторов. Каждый автор дает свою более или менее уникальную классификационную схему. В частности, особое внимание уделяется генетическому критерию разделения потребностей и их иерархичности. Общим мнением большинства авторов (Каверин, Маслоу и др.) можно считать тезис о приоритетности высших потребностей над низшими при достаточном уровне их развития. Надобности наиболее низшего уровня зависимы от нужд наиболее высшего порядка. Формы проявления первых прямо зависят от уровня зрелости вторых. При этом основой для построения подобной структуры есть не порядок удовлетворения, а уровень социализации, иначе говоря, удаленности от основных биологических начал. Чем больше уровень социализации нужды, тем наиболее значительно ее положение в структуре и тем значительная часть надобностей основывается на ее основе. С другой стороны, мотивы трудовой деятельности не ограничиваются удовлетворением внешних потребностей, – трудовая деятельность сама может стать мотивообразующим фактором и потребностью человека, а именно этот аспект изучен не достаточно основательно.

Цель данной работы – проанализировать организацию работы по мотивации персонала в организации и предложить пути ее совершенствования.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и содержание мотивации;
- рассмотреть управление персоналом как фактор повышения эффективности труда;
- изучить основные методы мотивации;
- дать характеристику ООО «Томскнефтехим»;

–провести анализ практики мотивации труда в ООО «Томскнефтехим»;

–разработать пути совершенствования системы мотивации труда на исследуемом объекте исследования.

Объектом исследования является процесс управления мотивацией персонала.

Предмет исследования – методы мотивации персонала в ООО «Томскнефтехим».

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе, материалах научных конференций, данные статистической отчетности ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 гг.

Теоретическая и практическая значимость работы. Научные результаты, полученные в выпускной квалификационной работе, направлены на совершенствование факторов трудовой мотивации и возможности использования при создании стратегии в сфере мотивации и стимулирования персонала, при создании и совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала.

Выполненное исследование представляет собой практические рекомендации по внедрению принципов комплексной трудовой мотивации.

В процессе исследования применялись такие методы научного познания как: диалектический, логический, исторический, системный, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитический, абстрактно-логический и математический методы.

Цель и задачи исследования определили структуру данной работы, она состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## **Глава 1 Теоретические основы системы мотивации труда**

### **1.1 Сущность и содержание мотивации**

Целью данного параграфа является исследование понятия и сущности мотивации в научно – исследовательской литературе.

Вопросы трудовой мотивации всегда была злободневной темой исследования: возникала проблема о том, каким манером должно воздействовать на подчинённого, чтобы его работа была позитивной для фирмы [10, с.295].

Множество исследователей создавали модели мотивации сотрудников фирмы, которые пали в основание управления множества фирм. Это изучения подобных знаменитых исследователей как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С.Адамс (теория справедливости) и прочие.

Самую большую заинтересованность ученых зародили две основные теории: иерархия надобностей А. Маслоу и теория надобностей К. Альдерфера, потому что они макисмально правильно определяют надобности, сподвигающие людей работать обусловленным образом и воздействующие на мотивационный процесс труда.

Проанализируем в том числе концепцию партисипативного управления и теорию «Z» У. Оучи, сравнительно молодых и используемых в различных фирмах.

В соответствии с иерархией надобностей А.Маслоу в основании мотивации функционирования людей - пять категорий нужд, отображенных в строгой иерархии (рис.1.1), где нужды высочайшего уровня возможно смогут быть утолены вслед за тем как утолены низшего уровня:

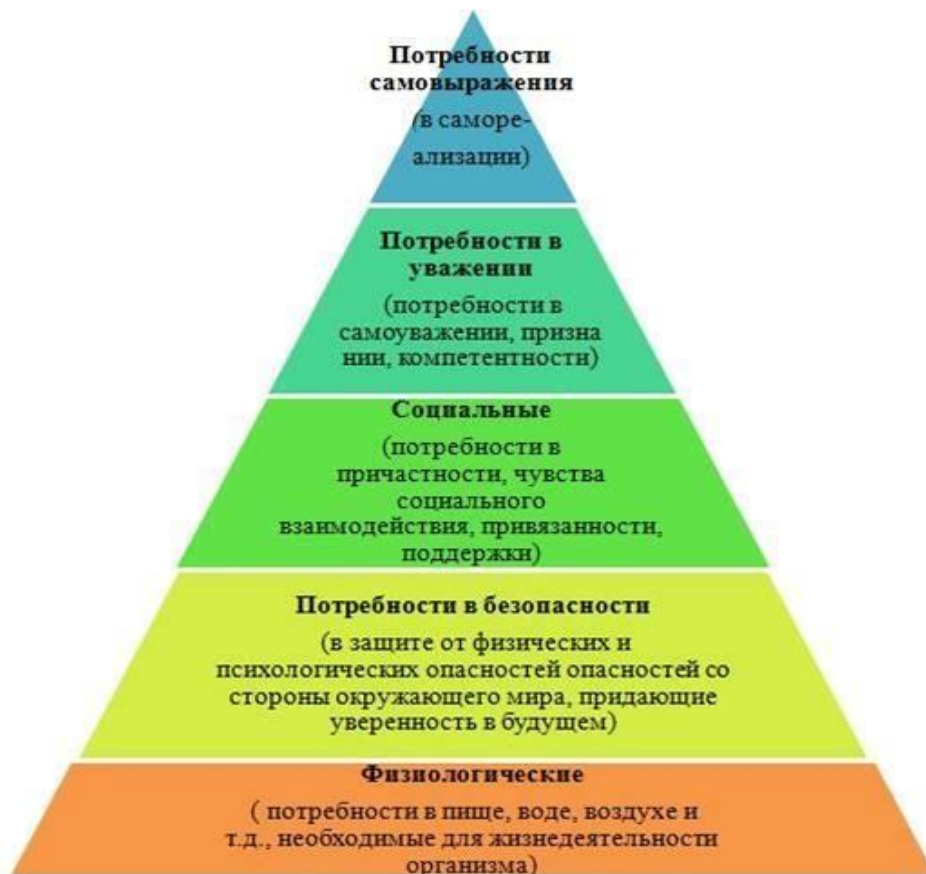


Рисунок 1.1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Значимость теории Маслоу заключается в том, что руководители стали уяснять важность надобностей в мотивации сотрудников.

В теории существования, связи и роста К. Альдерфер рассматривает три группы надобностей (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Теория К.Альдерфера

В отличие от теории Маслоу «движение» от надобности к надобности может случаться в обе стороны - от низших к



высочайшим и наоборот. Это приносит особенное достоинство модели: если предприятие не может угодить, например, надобности увеличения, то дабы не огорчать сотрудника, оно может угодить его надобности связи. Модель обнаруживает преимущества для отыскивания целесообразных форм мотивирования.

Теория «Z», созданная учёным У.Оучи, отображает коллективистские основания мотивации. Предприятие выступает как «производственный клан». Существенные параметры теории: выбор труда и принятие решений в группах, персональная ответственность сотрудника, стабильная забота о персонале, длительный наём, неторопливый карьерный рост, ротация персонала в границах организационного самообразования. Теория очерчивает стоящего сотрудника, назначающего неизменные цели. Стимулами к труду предназначаются материальное и моральное поощрение[2, с. 47].

Концепция партисипативного управления организована на найме сотрудника к управлению делами на предприятии. Сотрудник осуществляет собственные обязанности особенно квалифицированно, если он увлечен в функционировании организации и приобретает от неё ублаговторение. Партисипативное управление мотивирует к наилучшему осуществлению работы, увеличивая продуктивность труда, содействует пущей отдаче сотрудника и рассчитывает на достижение значительно более больших плодов. Представленные течения на практике скоординированы и комбинируются для оптимального последствия[4, с.71].

Вопрос мотивации сотрудников овладевает существенное место в сфере управления как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Дефиниция мотивации как одной из важнейших функций менеджмента выразил М.Х. Мескон: «мотивация - процесс побуждения себя и прочих к функционированию для достижения индивидуальных и коллективных целей» [8, с.257].

В сфере управления это функция руководства, состоящая в формировании у работников мотивов к труду.

Перед тем, как перейти к исследованию понятия «мотивация», рассмотрим несколько этих определений различными специалистами.

1. «Мотивация труда от греч. *motif*, от лат. *moveo*, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [27, с.200].

2. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [6, с.77].

3. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5, с.128].

4. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [16, с.26].

5. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [6, с.109].

6. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [18, с.78].

7. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [28, с.90].

8. «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [36, с.37].

9. «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации» [32, с.62].

10. «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [30, с.55].

11. «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [17, с.136].

Таким образом, ни в одном из приведенных определений нет достаточно полного объяснения понятия «мотивация».

Пономаренко А.П. предлагает под мотивацией понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность» [2].

Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отображает сущность мотивации, отличающуюся комплексностью понятия, которое включает достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами через трудовую деятельность в процессе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

По мнению Турчинова А.И. «под мотивацией понимает процесс побудить человека при содействии внутриличностных и внешних факторов к установленной деятельности, обращенной на достижение персональных и общих целей. Можно говорить о противоречивости мотивации: с одной стороны, она выступает как внешнее по отношению к индивидууму побуждение, а с другой — применяются внутренние «толчки». Помимо того, мотивация играет одну из функций управления и как побудительная сила» [35, с.34].

Таблица 1.1 – Определения мотивации

АВТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова [24, с.374]	«Мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь».
О.С. Виханский и А.И. Наумов [1, с.85]	«Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».
А.Я. Кибанов [32, с.69]	«Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели».
Э.А. Уткин [33, с.118]	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».
Х. Мескон [23, с.81]	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».
Ю.Ф. Гордиенко [4, с.63]	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
Г.Г. Зайцева [7, с.54]	«Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».
Б.Ю. Сербинский [34, с.115]	«Мотивация - это побуждение людей к деятельности».

С помощью мотивации начальство способно координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность; улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работниками своих обязанностей.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками.

Модель мотивационного процесса представлена на рис.1.3 [9, с.56]. В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые установки. Однако сложность в реализации мотивации через потребности связана с различиями в оценке индивидуальных потребностей.



Рисунок 1.3 – Модель мотивационного процесса

На рисунке 1.4 представлены различные виды мотивации [12, с.267].



Рисунок 1.4 – Классификация видов мотивации и их объяснение

Значимость мотивации работников в том, что она определяет будущее компании. Руководители компании должны понимать, что мотивирует работников к труду, чтобы мотивировать их в дальнейшем. Таким образом, мотивируя себя, каждый работник задаётся вопросом: «Что я хочу получить от работы?»: заработную плату, карьеру, общение [17, с.29]. Ответ отражает потребности человека, его предпочтения, на которые ориентируется руководство компании.

Подводя итог вышеизложенным выводам, понятие «мотивация» в предоставленном исследовании устанавливается, с одной стороны, как процесс сопряжения целей предприятия и целей рабочего для наиболее совершенного удовлетворения надобностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны - это система разнообразных способов влияния на персонал для достижения запланированных целей и работника, и организации (экономический аспект).

## **1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда**

При улучшении системы управления персоналом (далее по тексту – УП) в организации нужно оценивать определенные мероприятия по количеству, оценить их результативность.

Встает потребность анализа имеющихся методологических подходов и методик оценки результативности УП на исходных положениях включения количественных показателей, с целью избрания методологического подхода, разрешающего оценивать эффективность организации УП.

Как подмечает Антропов В.А. в исследовании «Организация управления подготовкой кадров промышленности», эффективность во всеобщем виде проявляется характеристикой течения всякого процесса и показывает «его экономическую, социальную, экологическую и иную действенность или уровень достижения установленной цели» [27, с.265].

Как заметно из предоставленного определения, содержание категории «эффективность» возможно, быть установлено из соотношения содержанию «цели» течения процесса.

Рассмотрение исследования «Организация управления подготовкой кадров промышленности» Антропова В.А., сущности понятия «управления персоналом», обнаруживает, что целью процесса управления персоналом проявляется в возмещении надобностей производства в людских ресурсах нужного количества, качества и в определенные сроки, возмещение жизненных и социально-психологических нужд рабочих организации. В данном значении о цели управления персоналом следует заявлять в двуедином социальноэкономическом смысле.

Потому что «организация управления» выражает деятельность по осуществление некой функции, в предоставленном случае - управления

персоналом, то и об организации управления следует заявлять в социальноэкономическом аспекте. Таким образом, и понятие «эффективность», в применении к процессу организации управления персоналом, обязана подвергаться рассмотрению в социально-экономическом аспекте и следовать из социально-экономической эффективности процесса УП.

Так как, как было сказано выше, процесс организации и управления персоналом предполагает не только экономический, но и социальный аспект, проанализируем «эффективность» как социальную категорию.

Как подмечает Выварец, А.Д. «социальная эффективность производства классифицирует степень возмещения определенных (обнаруженных) нужд окружения за счет производства и осуществления различных товаров и услуг» [14, с.86]. Анализируя производство как систему, и выделив в ней социальную составную часть как один из важнейших атрибутов, следует сказать, что система управления персоналом реализовывает управление социальной частью производства путем возмещения надобностей рабочих – «элементов» производства.

Значение понятия «социальная эффективность» управления персоналом следует сформулировать как усовершенствование трудового резерва организации.

Рассмотрение трудов, которые посвящены анализу результативности управления персоналом, разрешает определить некоторые мнения к оценке эффективности управления персоналом.

Никитина И.А. рекомендует проводить оценку эффективности системы управления персоналом сквозь общностный анализ экономической составляющей, «устанавливаемую сопоставлением расходов и последствий по всякому элементу и комплексу элементов системы управления персоналом», организационную составляющую эффективности, которая охватывается «в оценке способности стремительного реагирования всех кадровых служб на



модификации в организации и способности качественно осуществления личных функций в определенные сроки» и социальную составляющую результативности, «охарактеризованную качеством общественных взаимоотношений в организации» [33, с.73].

Заметно, что в предоставленном подходе автор включает три компонента действенности управления персоналом: экономическая, организационная и социальная. В данном контексте совершается совмещение понятий «деятельность системы управления персоналом (в экономическом и социальном аспектах)» и «организация управления» персоналом. В силу данного обстоятельства, что именно деятельность системы и создание управления системой выражаются разнообразными процессами, видится рациональным различить понятия «результативность течения процесса» и «эффективность организации управления процессом».

Согласно точке зрения И.А. Никитиной эффективность управления персоналом возможна, быть сформулирована сквозь систему критериев благополучности организации в целом [33,с.95].Подход к оцениванию эффективности системы управления персоналом сквозь действенность функционирования производства в целом, особенно отчетливо обнаруживает ее экономическую эффективность. Тем не менее, предоставленный подход не разрешает разграничить эффективность системы управления персоналом и эффективность прочих подсистем производственной системы организации. Помимо этого, представленный подход не разрешает делать оценку социальноэкономической эффективности и оценку организации управления персоналом.

Подход к оцениванию эффективности управления персоналом на основании статистических методов, предлагаемый Касаткиным И.А., который анализирует результативность управления персоналом «отталкиваясь из объема, полноты, качества и актуальности осуществления, зафиксированных за ним

функций» [12, с. 270]. В качестве критериев оценки эффективности рекомендуется применять исполнение определенных норм формирования или обслуживания при подобающем качестве работы персонала и уменьшение затрат, появляющихся из-за увеличенной текучести персонала, безосновательных простоев и др.

Социально-экономическая эффективность состоит из двух компонентов: «экономической эффективности, охарактеризовавшей завоевание целей организации следствием применения персонала на основе позиции экономных трат существующих ресурсов, и социальной результативности, охарактеризовывающей уровень удовлетворения ожидания надобностей и интересов нанятых рабочих».

Заметно, что в предоставленном подходе, также как и в подходе И.А. Никитиной, эффективность управления персоналом вытекает из результативности организации в целом.

Недочетом в подходе И.А. Касаткина есть избранные критерии оценки результативности – «осуществление норм выработки и обслуживания». Предоставленные критерии, несомненно, смогут существовать и применяться для оценивания эффективности труда трудящихся, напрямую занятых в производстве. Тем не менее, определить «нормы выработки» для подобных категорий персонала как «руководители» и «специалисты» выражается крайне проблематичным.

Одной из вариаций, есть подход к дефиниции категории «социальноэкономическая эффективность управления персоналом» зарубежных исследователей. Р. Марр и Г. Шмидт устанавливают социальную и экономическую результативность данным образом: «Экономическая результативность в сфере управления персоналом отмечает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования рабочих с точки зрения экономных трат ограниченных средств... Социальная

эффективность осуществляется в виде осуществления ожиданий, надобностей и интересов сотрудников» [13, с. 85 -86]. В качестве конструкции оценивания эффективности управления персоналом исследователями предложена оценка уровня достижения установленных целей. «Достижение экономической и социальной эффективности в сфере управления персоналом делается вероятным в ситуации достижения отчетливо установленных целей управления персоналом» [13, с. 89 - 90].

Как заметно из представленного подхода, экономическая результативность управления персоналом имеет в виду сопоставление уровня достижения целей управления с расходами, которые должны быть сведены к минимуму. Социальная эффективность, в свой черед, полагает удовлетворение потребностей рабочих, что определяет повышение расходов (заработная плата, социальное обеспечение и защита и т.д.). В данной связи возникает вопрос дефиниции наилучшего соотношения потребностей организации между экономическими и социальными целями управления персоналом. Таким образом, в некотором роде, управление персоналом обязано нацелиться на увеличение результативности производства, что имеет в виду максимум итогов с минимумом расходов (экономическая эффективность), с иной стороны обеспечение нужд рабочих вызывает рост расходов на социальную область (социальная эффективность).

Следовательно, на основе осуществленного анализа, заметно, что в исходные положения создания механизма, оценивая социально-экономической эффективности организации, УП обязаны находиться подобающие принципы:

Оценка эффективности организации УП обязана располагать количественным выражением и обладать интегральным характером, то есть учитывать воздействие целого комплекса факторов, основывающих степень эффективности.

### 1.3 Основные методы мотивации

Для активизации деятельности персонала руководители воздействует на работников посредством методов мотивации [2, с. 66] (рис.1.5 и 1.6).

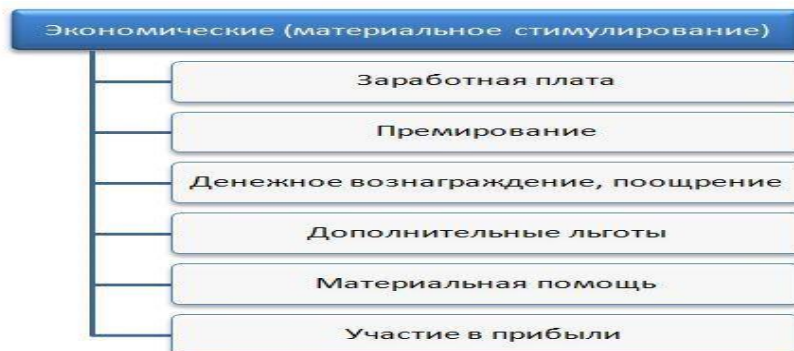


Рисунок 1.5 – Экономические методы управления мотивацией



Рисунок 1.6 – Неэкономические методы управления мотивацией

На практике эти методы применяются как целостная система, оказывая синергетический эффект на действия подчинённых.

Т.к. объектом нашего исследования является ЗАО «Уралприватбанк», рассмотрим методы мотивации, используемые в банковском секторе.

В системе российских банков существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – денежные и неденежные стимулы.

К первой категории кроме заработной платы (базового оклада) относят:

- денежные премии/бонусы за выполнение целей банка или КРІ [30, с.55] (выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей);
- комиссионные выплаты за заключение определенного количества сделок;
- индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, верность, большой стаж работы, и прочее;
- разделение прибыли банка между сотрудниками [13, с.92];
- дополнительные пособия;

В неденежную группу входят следующие виды:

- различные виды социального и медицинского страхования;
- льготные банковские и иные услуги;
- оплата банком определённых расходов (услуги связи, транспортные издержки);
- пенсионные отчисления [34, с. 355-356];
- предоставление личного автомобиля, секретаря, парковочного места и прочее [15, с.40];
- предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны и прочее [34, с. 355-356];
- предоставление туристических путевок [29, с.60];
- подарки работникам и членам их семей;
- оплата обучения;

В настоящее время возрастает эффективность нематериальных стимулов персонала. Самые часто встречаемые методы нематериального стимулирования банковских служащих таковы:

- предоставление гибкого рабочего графика [29, с.61];
- проведение совместного досуга всем банковским коллективом [19, с.129];
- признание со стороны начальства;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития [11, с.115];
- возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для банка вопросов (включение в состав кредитного комитета, комитета по управлению активами и пассивами и т.д.);
- Символические награды (доска почета, звание «лучший сотрудник», статья в корпоративной прессе, сувениры, таблички, футболки с надписью «за трудовые успехи») [16, с.78];
- Зачисление в кадровый резерв банка;

Подводя итог по первой главе исследования, можно сделать следующие выводы.

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

## **Глава 2 Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Томскнефтехим»**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Томскнефтехим»**

ООО «Томскнефтехим» - нефтехимическое предприятие по производству полимеров - полипропилена и полиэтилена высокого давления.

На базе предприятия действует научно-технический и конструкторский центр, чьими направлениями деятельности является внедрение новой продукции, совершенствование технологических процессов и участие в разработке перспективных программ развития предприятия.

Основное направление деятельности ООО «Томскнефтехим» - производство полимеров. Поставки сырья осуществляются по РЖД.

В 1974 году советским правительством было выпущено постановление о начале строительства Томского нефтехимического комплекса. В том же году началось строительство комбината, которое осуществляло строительное управление «Химстрой».

В 1980 году сдано в эксплуатацию производство полипропилена мощностью 100 тысяч тонн в год.

В июле 1983 года на предприятии в Томске был получен первый метанол.

В 1985 году на предприятии налажен выпуск товаров народного потребления.

В октябре 1993 года на комбинате был получен первый томский полиэтилен высокого давления.

1 января 1994 года государственное предприятие «Томский нефтехимический комбинат» было преобразовано в акционерное общество открытого типа.

Предприятие входит в состав СИБУРа.

1 января 2004 года Томский нефтехимический комплекс восстанавливает производственную деятельность как единый производственнотехнологический комплекс - ООО «Томскнефтехим».

Правовое положение общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также Уставом предприятия.

ООО «Томскнефтехим» как юридическому лицу характерна двухзвенная структура управления, обусловленная его организационно-правовой формой.

Высшим органом Общества является общее собрание его участников. Исполнительный орган ООО «Томскнефтехим» является единоличным и представлен генеральным директором общества.

Общее собрание участников Общества осуществляет руководство деятельностью Общества и может принимать к своему рассмотрению и решать любые вопросы, связанные с деятельностью Общества. К исключительной компетенции общего собрания участников Общества относятся: определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций; изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества; внесение изменений в учредительный договор; избрание генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий; заключение договора с генеральным директором; утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов; принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества; утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества; принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества; решение иных вопросов, предусмотренных законодательством и Уставом ООО «Томскнефтехим».



Организационная структура предприятия и основные задачи функциональных отделов организации представлены на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Томскнефтехим»

Генеральный директор Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества. Генеральный директор: без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия; обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества; издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества; осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения общим собранием и обеспечивает исполнение

принятых им решений; осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции общего собрания участников ООО «Томскнефтехим».

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности предприятия. Изучение технико-экономических показателей предприятия способствует выявлению процессов, протекающих на предприятии, а также установлению тенденций в технико-экономическом развитии предприятия.

В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели работы ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели работы ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Показатель	2012	2013	2014	Темп изменений, %	
				2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
1. Выручка, тыс.руб.	7896432	6527405	2292234	82,7	35,1
2. Численность персонала, чел.	1340	1680	1570	125,4	93,5
3. Производительность труда на одного работающего, тыс. руб.	5892,9	3885,4	1460,0	65,9	37,6
4. Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	7049501	5929100	1792841	84,1	30,2
5. Затраты на 1 руб. работ и услуг, руб.	1,1	1,1	1,3	-	118,2
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	60888	-78387	-2248	-	-
7. Рентабельность продаж, %	0,8	-1,2	-0,1	-	-

Соотношение выручки от продаж и себестоимости продукции представлено на рисунке 2.2.

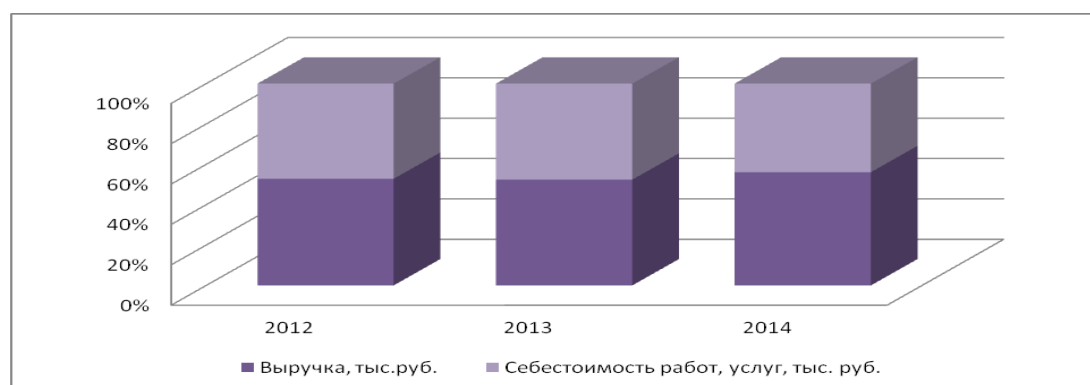


Рисунок 2.2 – Динамика выручки от продаж и себестоимости продукции ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Из данных таблице 2.1 следует, что за отчетный период предприятие не достаточно эффективно проводило финансово-хозяйственную деятельность. По итогам 2013 г. снижение выручки составило 17,3 %, однако по итогам 2014 г. выручка от реализации работ и услуг снизилась еще больше на 64,9 %. Тем не менее, по результатам работы в 2014 г. организации удалось достичь снижения роста себестоимости реализованных работ и услуг по сравнению с 2012 г. Таким образом, себестоимость работ и услуг ООО «Томскнефтехим» в 2014 г. снизилась на 69,8 %.

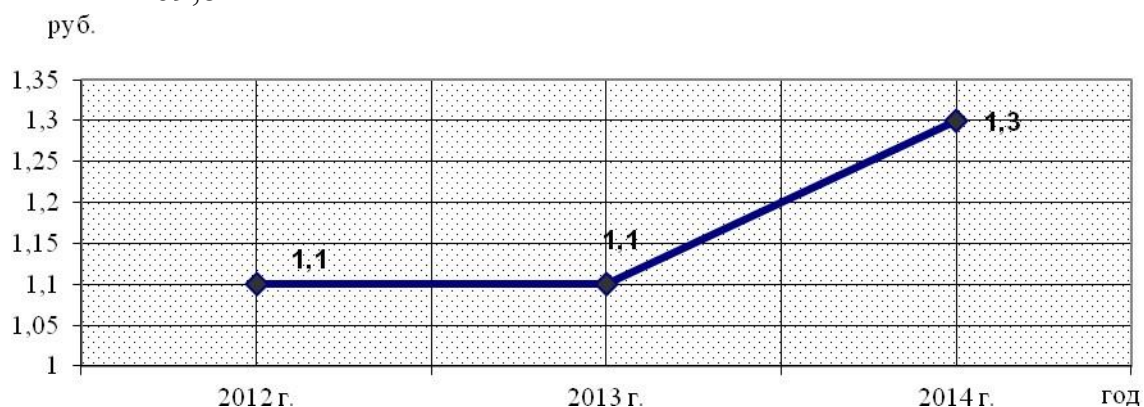


Рисунок 2.3 – Динамика затрат на 1 рубль выручки от продаж ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Затраты на 1 руб. реализованных работ и услуг организации на конец 2013 г. остались на прежнем уровне от уровня 2012 г., при этом прибыль от продаж снизилась на 139275 тыс.руб. Если по итогам 2013 г. рентабельность продаж составляла (-1,2) % от уровня 2012 г., то по итогам 2014 г. рентабельность продаж составила -0,1 %.

Финансовая устойчивость – это определённое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска.

Таблица 2.2 – Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря 2012	на 31 декабря 2013	на 31 декабря 2014	Отклонение 2014		Норматив
					от 2012	от 2013	
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\frac{1400+1500}{1300}$	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	Меньше 1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\frac{1200-1500}{1200}$	0,8	0,9	0,7	-0,1	-0,2	Больше 0,1
Коэффициент автономии	$\frac{1300}{1700}$ $\frac{1300+1400-1100}{1300}$	0,9	0,9	0,8	-0,1	-0,1	Больше 0,5
Коэффициент маневренности собственных средств		0,6	0,6	0,6	-	-	0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{1300+1400}{1700}$	0,9	0,9	0,8	-0,1	-0,1	0,8-0,9
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	$\frac{1400+1500}{1700}$	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	Меньше 0,5
Коэффициент финансовой независимости формирования запасов и затрат	$\frac{1200-1500}{1210+1220}$	5,4	7,0	9,3	3,9	2,3	08-1,0

Как показывают данные таблицы 2.2, коэффициент соотношения заемных и собственных средств на протяжении всего анализируемого периода был согласно нормативного значения. К концу анализируемого периода значение данного показателя значительно ухудшилось. Так в 2014 году по сравнению с

2013 годом показатель увеличился на 0,1 пункта. Уровень данного коэффициента находится в пределах допустимого ограничения, это означает, что на предприятии нет потенциальной опасности возникновения недостатка собственных денежных средств.

В целом наблюдалась положительная динамика увеличения уровня коэффициентов

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его ликвидность и платежеспособность. Ликвидность предприятия – это способность предприятия обращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока.

Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \geq P_4.$$

В случае получения другой системы неравенств структура баланса признается неудовлетворительной. Проверка выполнения условия ликвидности баланса

Нормативные показатели	на 31 декабря		
	2012	2013	2014
$A_1 > P_1$	$A_1 < P_1$	$A_1 < P_1$	$A_1 < P_1$
$A_2 > P_2$	$A_2 < P_1$	$A_2 < P_1$	$A_2 > P_1$
$A_3 > P_3$	$A_3 < P_1$	$A_3 > P_1$	$A_3 > P_1$
$A_4 < P_4$	$A_4 > P_1$	$A_4 < P_1$	$A_4 < P_1$

На основании таблицы делаем вывод, что на конец 2014 года состояние с платежеспособностью ухудшилось. Предприятие имело абсолютно неудовлетворительная структура баланса, что указывает на кризисное финансовое состояние организации, близкое к банкротству.



Таблица 2.3 – Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по степени срочности погашения, (тыс. руб.)

Актив	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Пассив	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Платежный излишек (недостаток) на 31 декабря		
		2012	2013	2014			2012	2013	2014	2012	2013	2014
1. Наиболее ликвидные активы	1240+ 1250	1652176	175343	944660	1.Наиболее срочные обязательства	1520	1028669	573057	1899306	-623507	397714	954646
2.Быстро реализуемые активы	1230+ 1260	4343797	5850698	6070038	2.Краткосрочные пассивы	1510+ 1530+ 1540+ 1550	1150564	667206	1961896	-3193233	-5183492	-4108142
3. Медленно реализуемые активы	1210+ 1220	1110868	853979	605183	3.Долгосрочные	1400	91370	84912	84422	-1019498	-769067	-520761
4.Труднореализуемые активы	1100	3797898	3746600	3738071	4.Постоянные пассивы	1300	9662805	9673058	9311634	5864907	5926458	5573563
Баланс	1600	10904739	10626620	11357952	Баланс	1700	10904739	10626620	11357952	-	-	-





Таблица 2.4 – Относительные показатели ликвидности предприятия

Показатель	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Отклонение 2014 от		Норматив
		2012	2013	2014	2012	2013	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{1240+1250}{1500}$	1,4	0,2	0,5	- 0,9	+0,3	0,2 - 0,3
Промежуточный (уточненный) коэффициент ликвидности	$\frac{1230+1240+1250+1260}{1500}$	0,01	0,1	0,03	0,02	-0,07	0,8 – 1,0
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$\frac{1200}{1500}$	6,2	7,9	3,4	-2,8	-4,5	Больше или равен 2,0



Рисунок 2.4 – Динамика показателей ликвидности ООО «Томскнеfteхим» за 2012-2014 гг.

Из таблицы 2.4 видно, что коэффициенты ликвидности за рассматриваемый период выше допустимых величин.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2014 года составил 0,5 пункта, что на 0,3 пункта больше чем в 2013 году. Уровень коэффициента на

конец 2014 года показывает, что только 50% краткосрочных обязательств может быть погашено за счет денежных средств и ценных бумаг предприятия.

Если сравнить значение показателя с рекомендуемым уровнем, можно отметить, что предприятие имеет дефицит наличных денежных средств для покрытия текущих обязательств.

Анализ динамики показателей прибыли предприятия представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка финансовых результатов ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (+,-), тыс. руб.		Темп роста, %	
				2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	-1369027	-4235171	82,7	35,1
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	7049501	5929100	1792841	-1120401	-4136259	84,1	30,2
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	846931	598305	499393	-248626	-98912	70,6	83,5
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	42571	40783	8555	-1788	-32228	95,8	21,0
5. Управленческие расходы	743472	635909	493086	-107563	-142823	85,5	77,5
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	60888	-78387	-2248	-139275	76139	-	-
7. Прочие доходы, тыс. руб.	1219861	717823	1304266	-502038	586443	58,8	181,7
8. Прочие расходы, тыс. руб.	1254498	781233	1664443	-473265	883210	62,3	213,1
9. Прибыль до уплаты процентов и налогов, тыс. руб.	257512	-7149	-347351	-264661	-340202	-	-
10. Налог на прибыль, тыс. руб.	66377	1	9982	-66376	9981	-	-
11. Чистая прибыль периода, тыс. руб.	234638	10253	-361433	-224385	-371686	4,4	-

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что в течение 2014 г. организация получила прибыль от продаж в размере (-2248,0) тыс. руб., что свидетельствует об убыточном состоянии организации.

На рисунке 2.5 графически представлена динамика финансовых результатов деятельности ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.



Рисунок 2.5 – Динамика прибыли от продажи продукции и чистой прибыли ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг., тыс. руб.

Рассчитаем показатели рентабельности деятельности ООО «Томскнефтехим» за 2011 – 2012 гг.

Таблица 2.6 – Оценка показателей рентабельности ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 гг.

Показатели	Способ расчета	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение +,-
А	1	2	3	4	5
Рентабельность основной деятельности (Рп)	Стр. 2200 : стр. 2210 x 100	-143,0	192,2	26,3	169,3
Рентабельность внеоборотных активов (Рва)	Стр. 2200 : стр. 1100 x 100	0,8	-2,1	-0,06	-0,86
Рентабельность оборотных активов (Роа)	Стр. 2200 : стр. 1200 x 100	1,8	-1,1	-0,03	-1,83
Рентабельность совокупных активов предприятия (Ра)	Стр. 2200 : стр. 1600 x 100	0,5	-0,7	-0,02	-0,52

Таким образом, все показатели рентабельности за анализируемый период, приведенные в таблице, имеют отрицательные значения, поскольку организацией был получен как убыток от продаж, так и в целом убыток прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

То есть, эффективность деятельности ООО «Томскнефтехим» снижается.

Непосредственная зависимость платежеспособности организации от скорости оборота оборотных активов делает необходимым проведение развернутого анализа их оборачиваемости.

Таблица 2.7 – Основные показатели деловой активности ООО «Томскнефтехим» за 2013-2014 гг.

№	Показатели	Способ расчета	2013 г.	2014 г.	Изменение за год
1	A	2	3	4	5
1.	Ресурсоотдача	$da_1 = \frac{\text{Выручка стр 1100}}{\text{стр 1200}}$	0,6	0,2	-0,4
2.	Коэффициент оборачиваемости мобильных средств, оборотов	$da_2 = \frac{\text{Выручка стр 1200}}{\text{стр 1200}}$	0,9	0,3	-0,6
3.	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, оборотов	$da_3 = \frac{\text{Выручка стр 1300}}{\text{стр 1300}}$	0,7	0,2	-0,5

Как видно из приведенных расчетов, мобильность оборотных активов стала ниже, что является отрицательной характеристикой деятельности ООО «Томскнефтехим».

За период 2012 – 2014 гг. финансовое состояние ООО «Томскнефтехим» характеризуется устойчивостью. В структуре источников финансирования наблюдается высокая доля собственного капитала.

Проведенная оценка структуры баланса выявила, что предприятие платежеспособно и свидетельствует об отсутствии в ближайшем будущем банкротства организации.

## 2.2 Анализ кадрового потенциала ООО «Томскнефтехим»

Трудовые отношения в ООО «Томскнефтехим» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Динамика численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г.

Категории персонала	на конец 2012 г.	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	Изменение ( $\pm$ )	
				Абсол., чел.	Относит., %
Руководители	170	170	170	0	100,00
Специалисты	130	130	130	0	100,00
Рабочие	680	1020	910	+230	133,8
Младший обслуживающий персонал	360	360	360	0	100,00
Всего	1340	1680	1570	230	117,2

Как видно из табл.3.1, в 2014 г. по сравнению с 2012 г. в исследуемой организации произошел рост рабочих на 230 человек. При этом число руководителей, специалистов и младшего обслуживающего персонала осталось неизменным. Увеличение произошло за счет принятия в штат 230сотрудников (рабочего персонала).

Структура персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014

г.г. представлена в таблице 2.9 и графически на рисунке 2.6.

Таблица 2.9 – Структура численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г.

Категории персонала	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение (±), %
Руководители	12,7	10,1	10,8	-1,9
Специалисты	9,7	7,7	8,3	-1,4
Рабочие	50,7	60,7	58,0	+7,3
Младший обслуживающий персонал	26,9	21,4	22,9	-4,0
Всего	100,00	100,00	100,00	-

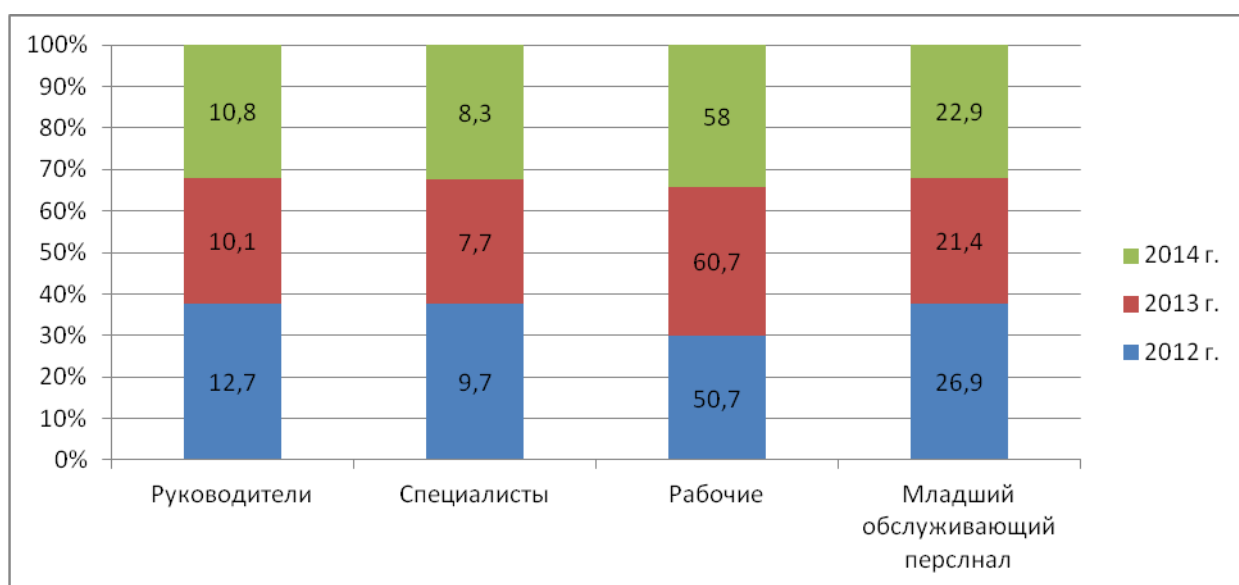


Рисунок 2.6 – Структура численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г.

Как видно из вышеприведенных таблицы 2.9 и рисунка 2.6, в анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала ООО «Томскнефтехим». За счет увеличения доли рабочих (7,3%), доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

Коллектив ООО «Томскнефтехим» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное

на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Возрастная структура персонала ООО «Томскнефтехим» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Возрастная структура персонала ООО «Томскнефтехим»

Возрастные категории	2012		2013		2014	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	311	23,2	421	25,1	529	33,7
От 30 до 40	737	55,0	825	49,1	713	45,4
От 40 до 50	292	21,8	434	25,8	328	20,9
Итого	1340	100	1680	100	1570	100

Для большей наглядности данные из таблицы 3.3 приведены в виде диаграммы на рисунке 2.7.

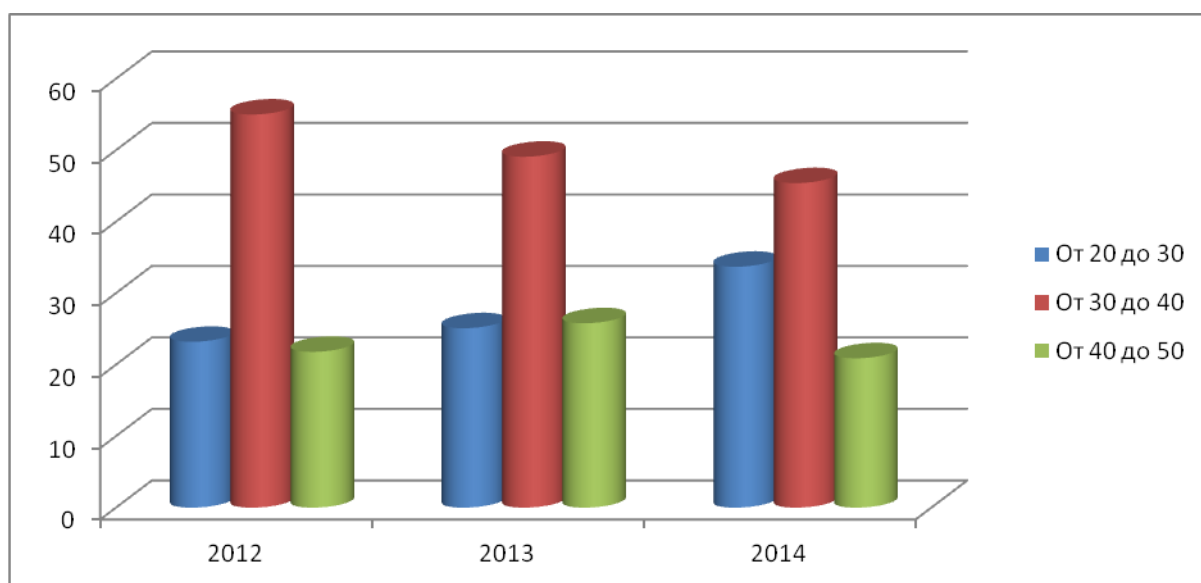


Рисунок 2.7 – Динамика персонала ООО «Томскнефтехим» по возрасту

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную тенденцию для HR-менеджмента Общества, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже

вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

Динамика численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. по образованию представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика численности персонала по образованию ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г.

Категории персонала	на конец 2012 г.	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
среднеспециальное	425	525	325	100	76,5
неполное высшее	127	129	129	2	101,6
высшее	680	780	779	99	114,6
два и более высших образования	108	246	337	229	312,0
Всего	1340	1680	1570	230	117,2

В динамике численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. в 2013 г. прибыло 2 человека с неполным высшим образованием, а в 2014 г. 229 человек получили второе высшее образование.

Структура численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. по образованию представлена в таблице 2.12 и графически - на рисунке 2.8

Таблица 2.12 – Структура численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. по образованию

Категории персонала	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение, %
Среднеспециальное	31,7	31,25	20,7	-11,0
Неполное высшее	9,5	7,7	8,2	-1,3



Высшее	50,7	46,4	49,6	-1,1
Два и более высших образования	8,1	14,6	21,5	+13,4
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

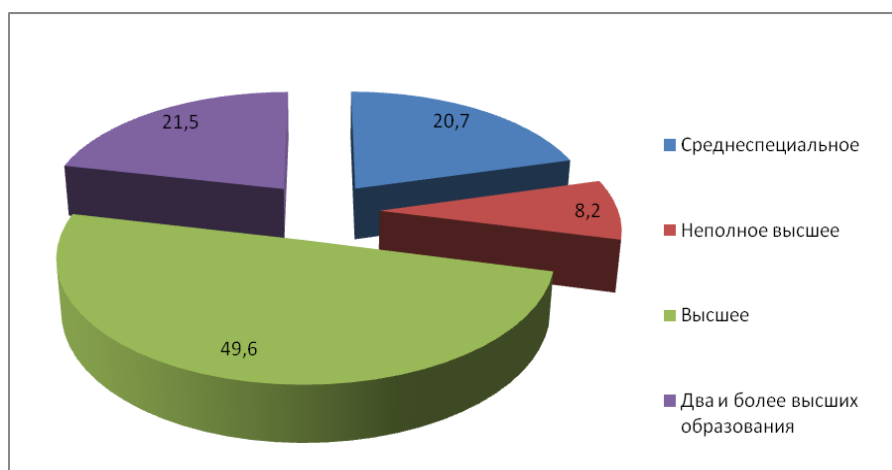


Рисунок 2.8 – Структура численности персонала ООО «Томскнефтехим» за по образованию в 2014 году

Так, как видно из табл.2.12 и рис.2.8, в структуре численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Динамика персонала ООО «Томскнефтехим» по стажу работы в организации приведена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика персонала ООО «Томскнефтехим» по стажу работы в организации

Стаж работы в Компании	2012		2013		2014	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	228	17,0	196	11,7	128	8,2
От 1 года до 3 лет	213	15,9	314	18,7	397	25,3

От 3 до 5 лет	417	31,1	459	27,3	413	26,2
От 5 до 10 лет	307	22,9	524	31,2	502	32,0
Более 10 лет	175	13,1	187	11,1	130	8,3
Итого	1340	100	1680	100	1570	100

Для большей наглядности данные из таблицы 2.13 приведены в виде диаграммы на рисунке 2.10.

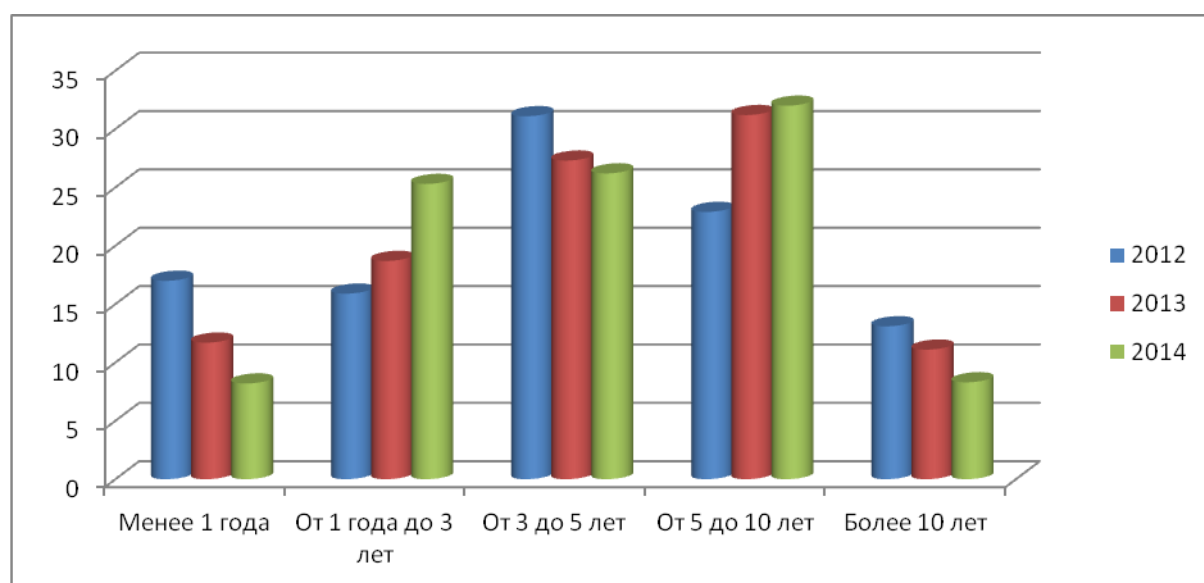


Рисунок 2.9 – Динамика персонала ООО «Томскнефтехим» по стажу работы в организации

Из таблицы 2.13 и диаграммы на рисунке 2.9 видна весьма благоприятная тенденция – персонал в ООО «Томскнефтехим» надолго остается работать в компании.

Текущность кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если

текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 2.11.

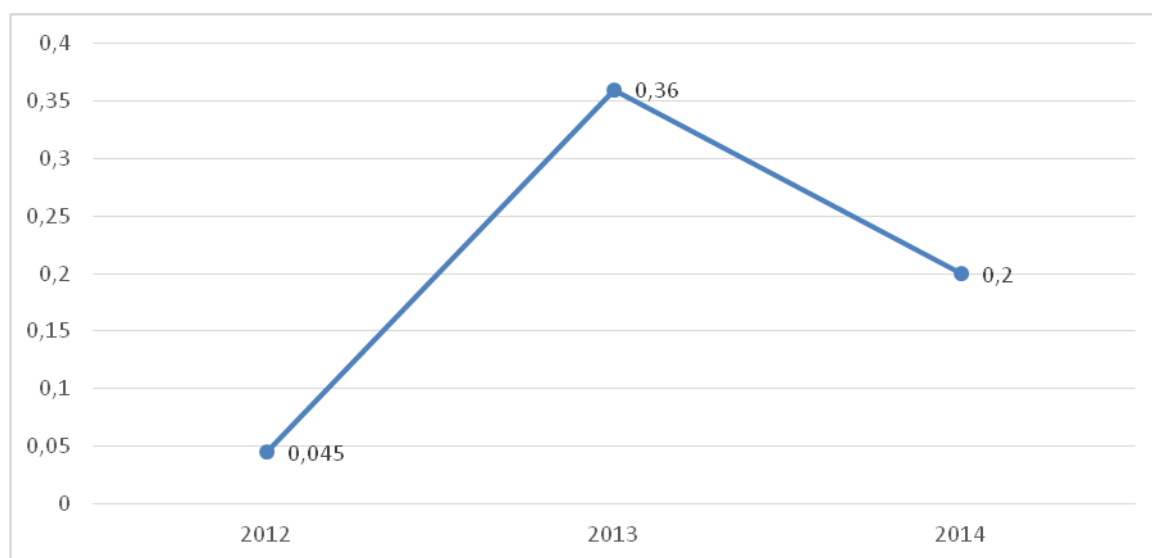


Рисунок 2.10 – Динамика текучести кадров, %

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2013 году произошло резкое повышение текучести. Коэффициент текучести в 2013 году повысился на 31,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2012 года и составил 36 %. В 2014 году ситуация несколько стабилизировалась, коэффициент снизился на 16 %. Но данный показатель все равно очень высокий, основная причина — это смена руководства и соответственно смена общего курса развития. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

### 2.3 Оценка эффективности мотивации в организации

Работа с персоналом строится на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу ООО «Томскнефтехим». Все положения и документы по работе с персоналом, разработанные на основании данного положения в ООО «Томскнефтехим», обязательны для выполнения. Краткая характеристика действующих документов и положений в области управления персоналом приведена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Краткая характеристика документов, регламентирующих работу с персоналом ООО «Томскнефтехим»

название	характеристика
1	2
Штатное расписание	в соответствии с Уставом Общества разрабатывается ее штатная структура и определяется штатный состав и штатная численность
Правила внутреннего трудового распорядка	содержат основные права и обязанности сотрудника и предприятия (администрации), описывают рабочее время и время отдыха, вводят понятие дисциплины и описание процедур по поддержанию дисциплины
Положение о кадровом делопроизводстве	описывает порядок и принципы составления, ведения, исполнения и контроля за исполнением кадровых документов: личных дел и личных карточек сотрудников, приказов по персоналу, служебных и докладных записок и т.д., работа с которыми не описана в других положениях кадровой службы
Положение о подразделении, службе, отделе	содержит описания задач и функций подразделения и основных результатов его работы
Должностная инструкция	описывает работы, которые сотрудник обязан выполнять согласно трудового соглашения и основные результаты, которые сотрудник обязан получить. В случае, если результаты описывать в инструкции нецелесообразно, в ней должна быть ссылка на документ, в котором содержатся требования по результатам труда.
Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников	описывает порядок приема на работу (набора и отбора) сотрудников из внешних источников и перевода сотрудников Общества на другие должности по их желанию. В положении описываются процедуры обязательные для исполнения при найме и переводе.
Положение о системе обучения персонала	описывает порядок организации профессионального обучения сотрудников, порядок финансирования обучения, определяет руководителей и исполнителей организации обучения персонала.
Положение о заработных платах и	описывает базовые подходы к оплате труда персонала, к определению тарифных ставок и категорий, назначению индивидуальных ставок и доплат

компенсациях за выполненную работу	
Положение о материальной и нематериальной стимуляции персонала	содержит описание базовых подходов к стимулированию труда сотрудников, к вознаграждению за достижения, рост производительности труда и усилия по развитию Общества
Положение о поддержании дисциплины и взысканиях	содержит описания порядка наложения дисциплинарных взысканий на сотрудников

Основной акцент в организации ООО «Томскнефтехим», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Сотрудникам, проработавшим в компании более 3-ех лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы – 1500 руб.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения заработной платы дается в исключительных случаях:

- собственная свадьба – 2 дня по служебной записке,
- смерть близких – 2 дня по служебной записке,
- справка вызов на сессию – расписание занятий, служебная записка.

Существующее моральное стимулирование в организации носит отрицательный характер и проявляется через порицание, критику, изменение тона беседы, типа фраз, громкости голоса.

Среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить также оптимизацию рабочего места (модернизация основных средств, совершенствование условий труда, улучшение дизайна и прочие эстетические

аспекты). Организация праздников: день рождения фирмы, Новый год, 23 февраля, 8 марта, поздравление именинника с днем рождения.

В ООО «Томскнефтехим» используются и рыночные методы управления. В основном они применяются для организации работы в современных условиях на рынке. Но количество этих методов используемых ООО «Томскнефтехим» относительно не велико, а главным их недостатком является то, что они используются изолированно друг от друга, без четкой единой системы, что значительно снижает их эффективность.

Таблица 2.15 – Методы управления персоналом, применяемые в ООО «Томскнефтехим»

Метод	Содержание (сущность)
1	2
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах

Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы: результативность труда; профессиональное поведение; личностные качества.

Под факторами достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

В ООО «Томскнефтехим» при увеличении коэффициентов данных показателей существенно возрастает уровень доходов работников. Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе; самостоятельность в решении задач; готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

Рассмотрим показатели производительности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг. (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Динамика основных показателей по труду в ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Объем производства, тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	-1369027	-4235171	82,7	35,1

Численность персонала всего, чел.	1340	1680	1570	340	-110	125,4	93,5
Производительность труда, тыс. руб./чел	5892,9	3885,4	1460,0	-2007,5	-2425,4	65,9	37,6
ФОТ, тыс. руб.	2368930	1958222	687670	-410708	-1270552	82,7	35,1
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Итак, темп роста выручки от продажи довольно низок и не опережает темп роста численности персонала, которая осталась за 2012 – 2013 гг. выросла на 25,4%, а в 2014 г. сокращение персонала на 6,5%, что свидетельствует об неэффективной организации труда.

Производительность труда в 2012 году – 5892,9 тыс. руб./чел., в 2013 году – 3885,4 тыс. руб./чел, в 2014 году – 1460,0 тыс. руб./чел. В 2013 году по сравнению с 2012 годом произошло снижение показателя на 410708 тыс. руб./чел. или на 17,3%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом данный показатель снизился на 1270552 тыс. руб./ чел. или 64,9%.

Однако темп роста зарплаты работников 2013 г. значительно превышает темп роста производительности труда, в 2014 г. темпы роста заработной платы положительны и составляют 11,5 %. Данные показатели свидетельствуют об эффективной организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда в 2013 г. ниже темпов роста заработной платы на 47,0 % (112,9 % - 65,9 %), в 2014 г. рост производительности труда (-62,4 %) ниже роста среднемесячной заработной платы (11,5 %), в связи с чем у работников предприятия присутствует мотивация повышения эффективности и качества работы.



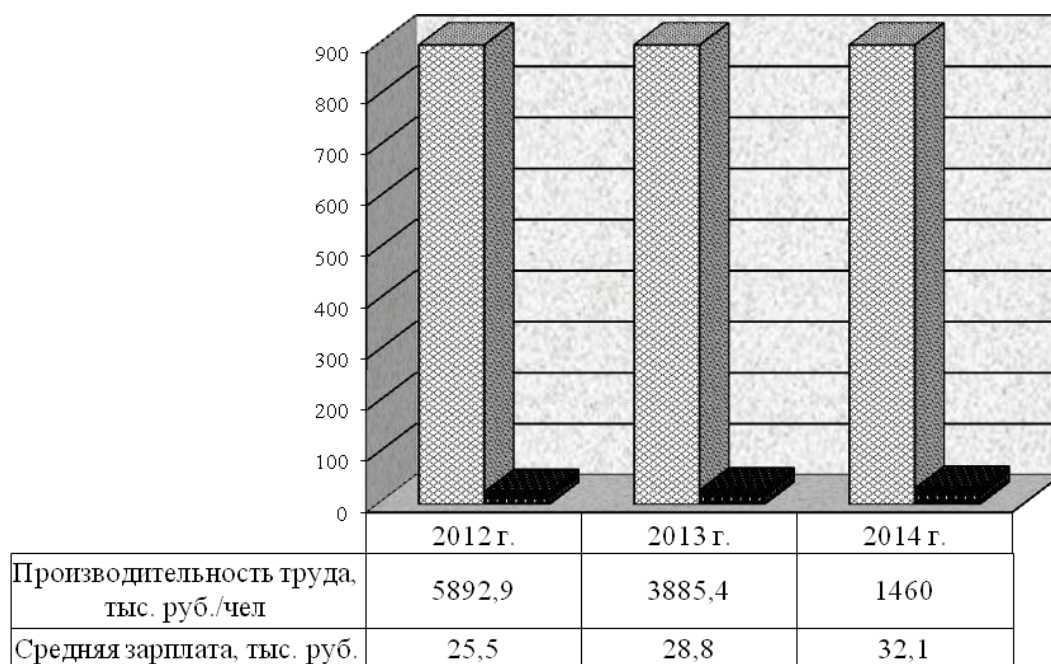


Рисунок 2.11 – Соотношение производительности труда и среднемесячной заработной платы в ООО «Томскнеfteхим» за 2012 – 2014 гг.

Далее рассмотрим, из каких элементов состоит фонд заработной платы ООО «Томскнеfteхим» (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Состав и структура фонда заработной платы по статьям затрат в ООО «Томскнеfteхим» за 2012 – 2014 гг.

Показатели	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Отклонение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд.вес, %	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Сдельная оплата	1233750	52,1	1241100	63,4	448480	65,2	100,6	36,1
Доплаты различного рода	652163	27,5	442901	22,6	153075	22,3	67,9	34,6
Процентная надбавка	412465	17,4	214802	11,0	47346	6,9	52,1	22,0

Материальная помощь	70522	3,0	59419	3,0	38769	5,6	84,3	65,2
Итого	2368930	100,0	1958222	100,0	687670	100,0	82,7	35,1

Исследуя данную таблицу, можно сказать, что в организации фонд заработной платы в 2013 г. по сравнению с 2012 г. снизился на 17,3 % и в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 64,9 %, в том числе по каждой статье (табл. 2.18).

Таблица 2.18 – Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение (+,-), тыс. руб.		Темп роста, %	
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Рабочие	1538676	1146200	255500	-392476	-890700	74,5	22,3
Руководители	407896	509192	209672	101296	-299520	124,8	41,2
Специалисты	214548	206348	107458	-8200	-98890	96,2	52,1
Младший обслуживающий персонал	207810	96482	115040	-111328	18558	46,4	119,2
Итого	2368930	1958222	687670	-410708	-1270552	82,7	35,1

Таким образом, фонд оплаты труда рабочих предприятия снизился в 2013 г. по сравнению с 2012 г. на 392476 тыс. руб. и в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 890700 тыс. руб. или 25,5 % и 77,7 %. Фонд оплаты труда по категории руководители повысился за 2012 – 2013 гг. на 24,8 %.

На рисунке 2.12 графически представлено изменение фонда оплаты труда за 2012 – 2014 гг. по категориям работников ООО «Томскнефтехим».

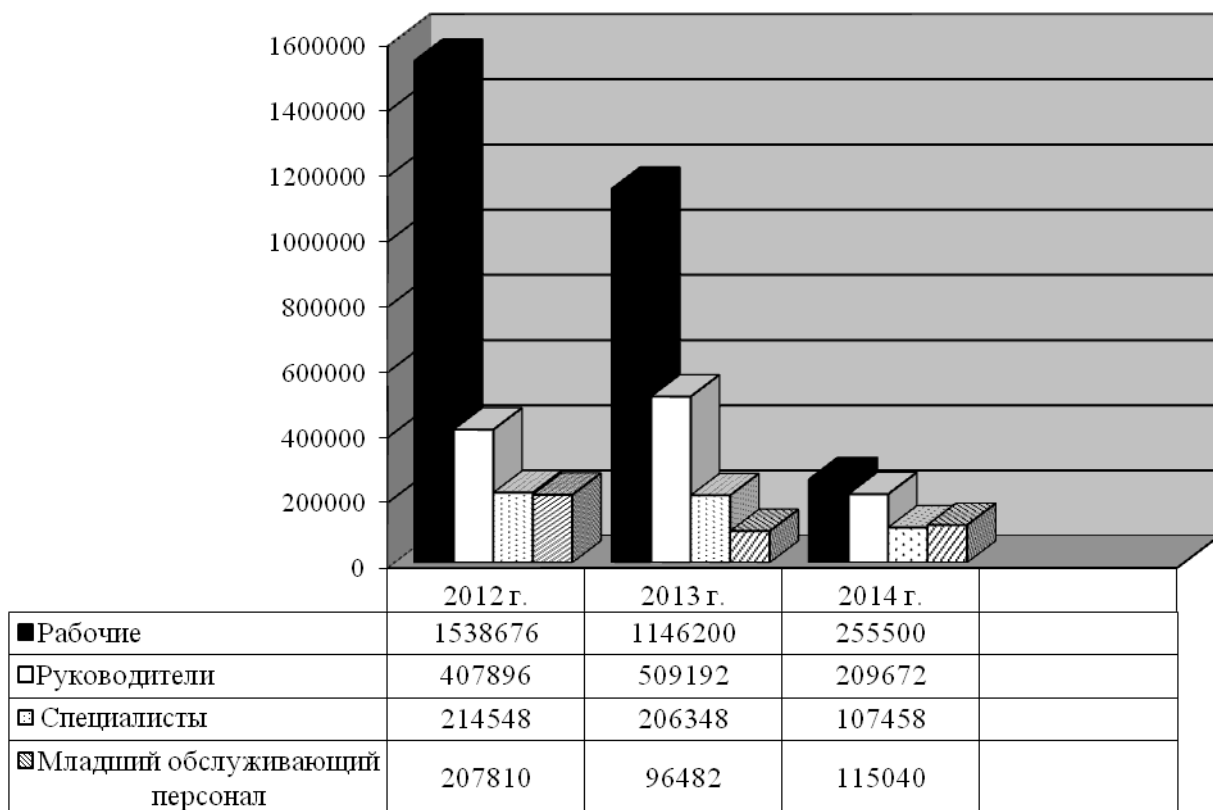


Рисунок 2.12 – Расход фонда заработной платы по категориям работников в ООО «Томскнефтехим» за 2012 – 2014 гг., тыс. руб.

Исходя из показателей графика, можно сделать вывод о неравномерном увеличении и снижении оплаты труда всех категорий предприятия за 2012 – 2014 гг.

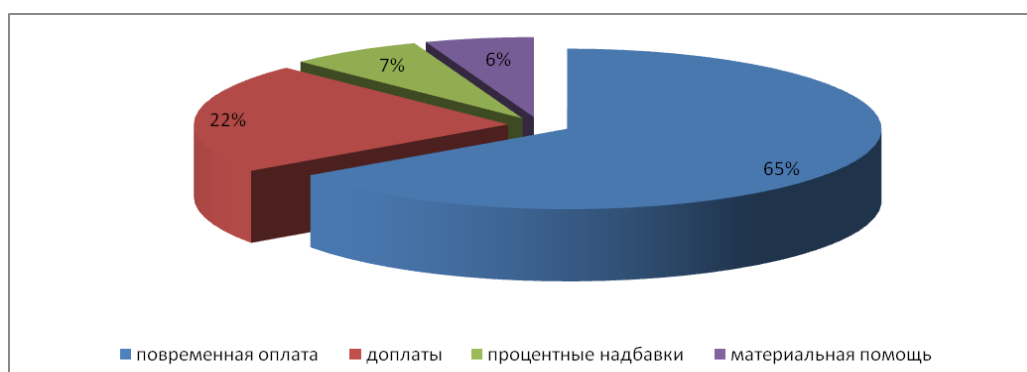


Рисунок 2.13 – Состав и структуры фонда заработной платы по статьям затрат за 2014г.

Основу социальной политики предприятия составляют: гарантии работающих по времени труда и отдыха, оплате и охране труда, социальным

льготам; наличие программ профессионального развития и обучения; организация досуга и отдыха.

Обучение и повышение квалификации:

– ведется обучение заводских стипендиатов в рамках бюджетных и небюджетных программ Томского технического университета;

– предоставляется возможность повышения квалификации непосредственно на предприятии по специально разработанным и утвержденным программам обучения для всех профессий;

– проводятся конкурсы профессионального мастерства «Золотые руки».

В 2014 году 1237 работников ООО «Томскнефтехим» повысили квалификацию и прошли профессиональную подготовку.

Из числа рабочих предприятия прошли обучение и повысили квалификацию 836 человек. 197 человек прошли теоретическое обучение в классах отдела тех.обучения. 202 работника повысили разряды, из них 66 чел. высококвалифицированные. 79 чел. Учеников обучили и аттестовали.

Из числа руководителей и специалистов ООО «Томскнефтехим» в 2014 году повысили свою квалификацию и прошли подготовку 301 чел.

В 2014 году 4 работника предприятия прошли обучение за рубежом.

В 2014 году на повышение и профессиональную подготовку рабочих израсходовано 528,4 тыс.рублей. На повышение квалификации и переподготовку руководителей и специалистов израсходовано 1 043,9 тыс.рублей.

На выплату надбавок к стипендиям 27 студентам, обучающимся по целевому направлению от ООО «Томскнефтехим» в 2014 году израсходовано 772,3тыс.рублей.

Проведена 100%-ная аттестация рабочих мест. Работают зубной кабинет, физиокабинет, ведет прием врач-терапевт, дежурит фельдшер, организовано профилактическое лечение.

На охрану труда за 2014 год израсходовано более 93,0 млн. рублей, что составляет более 27,3 тыс.рублей на одного работающего. В 2014 году 1183 работника предприятия прошли медицинское обследование, в том числе 220 женщин.

В соответствии с согласованным с Фондом социального страхования перечнем предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, в счет начисленных в 2013 году страховых взносов, Фондом было профинансировано более 4,44 млн. рублей, в том числе: приобретение спецодежды, спецобуви и других СИЗ – более 1,8 млн.рублей; проведение специальной оценки по условиям труда – 2 398,0 тыс. рублей; обучение по охране труда – 225,1 тыс.рублей.

Цех общественного питания:

- организовано горячее питание заводчан;
- работают три обеденных зала, буфеты на территории предприятия, магазин-кулинария, где представлен широкий ассортимент мясных, рыбных, овощных полуфабрикатов, 8-10 наименований выпечки;
- предоставляются бесплатные комплексные обеды производственным рабочим и мастерам второй смены, «профвредникам»;
- принимаются заявки на проведение торжеств, юбилеев, поминальных обедов.

В рамках реализации социальной политики ООО «Томскнефтехим» и улучшения условий труда работников в 2014 году было организовано комплексное питание в заводской столовой производственных рабочих, мастеров, старших мастеров и работников профессий, связанных с химически вредными факторами. С января по декабрь 2014 года ежедневно получали питание в среднем 330 человек. Общая сумма дотаций на комплексное питание по итогам 2014 года составила 8 914,2 тыс. рублей.

Постоянное взаимодействие профкома с Работодателем во всех сферах, определенных Колдоговором, позволяло бесконфликтно решать проблемы занятости, оплаты труда, времени отдыха, охраны труда, социальных гарантий и льгот работников предприятия.

На заводской базе отдыха «Солнечная поляна» отдохнули более 890 работников и членов их семей по льготным путевкам с выплатой 20% от стоимости путевки, в том числе 200 детей. Дети работников предприятия, нуждающиеся в оздоровительном отдыхе, были обеспечены льготными путевками в летние лагеря отдыха других организаций. Дотации на приобретение путевок работникам ООО «Томскнефтехим» и направление детей в оздоровительные лагеря составили более 4,2 млн.рублей.

В течение 2014 года выплачена доплата к государственной пенсии неработающим пенсионерам в сумме более 5,5 млн. рублей. Работникам и ветеранам ООО «Томскнефтехим» выплачено более 3,5 млн. рублей материальной помощи.

С целью привлечения и создания нормальных условий проживания молодых специалистов в 2014 году начато строительство дома гостиничного типа. На строительство израсходовано 119 млн. 555,0 тыс.рублей.

Использование поступающих в бюджет профсоюзной организации членских взносов позволило оказать материальную помощь и премировать членов профсоюза на сумму 626,0тыс. рублей. На физкультурнооздоровительные мероприятия израсходовано 351,7тыс.рублей, на культурномассовые мероприятия (туристические поездки, театр и др.)использовано 2 339,0 тыс.рублей.

Коллективный договор между Работодателем и Профкомом, представляет работникам Общества целый ряд социальных гарантий и льгот, в том числе:

- Своевременное осуществление пенсионного и обязательного медицинского страхования;
- Организацию и финансирование культурно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы;
- Организацию работы столовой;
- Организацию оздоровления и отдыха работников и членов их семей.

Работникам предприятия предоставляется социальный пакет, в рамках которого осуществляется бесплатное медицинское обслуживание на базе мед.части предприятия, работает стоматологический кабинет, на работу которого выделено около 3,4 млн. рублей.

С целью профилактики развития виброболезни 78 работников, пользующиеся виброинструментом, регулярно проходят гидропроцедуры.

Общая сумма доплат за 2014 год составила 289 тыс. рублей.

С целью улучшения условий труда и оптимизации производства:

- Произведен капитальный ремонт помещений отдела №130 и лестничных клеток в корпусе № 9А;
- Завершена реконструкция цеха № 8;
- Произведен капитальный ремонт производственных цехов № 001 и № 005 с заменой оборудования;
- Начаты работы по ремонту производственных помещений цеха № 003, цеха № 011.

При управлении персоналом предприятия важной задачей является определение величины доверия в коллективе. Бесспорно, любой сотрудник коллектива может дать качественную оценку величины доверия, но эта оценка будет носить субъективный характер, что связано с психологической предпосылкой данной категории. Между тем, бывают ситуации, когда предприятию необходимо срочно разобраться в уровне доверительности между

руководством и подчиненными. Особенно это характерно для предкризисной ситуации, когда предприятие должно получить четкий ответ на вопрос, может ли оно положиться на своих сотрудников, от сплоченности и работоспособности которых будет напрямую зависеть успех предприятия.

Для того, чтобы получить ответ на этот вопрос, нами был проведен опрос сотрудников предприятия и произведен расчет на основании методики, позволяющей количественно определить величину доверия в коллективе. В основу данной методики была положена качественная оценка не самого доверия, а основных индикаторов, демонстрирующих доверительное отношение в обеспечении рабочего процесса со стороны руководства к подчиненным, и со стороны подчиненных к руководству.

В частности, в отношении руководства к подчиненным (в рамках их должностных обязанностей), были выделены следующие индикаторы:

1. размер доступа каждого отдельного сотрудника к информации, касающейся деятельности предприятия;
2. широта диапазона самостоятельных действий или, другими словами, границы делегирования полномочий каждого отдельного сотрудника;
3. степень неподконтрольности действий каждого отдельного сотрудника руководству.

В отношениях подчиненных к руководству были названы следующие индикаторы:

1. неукоснительное исполнение любых указаний руководства
2. отсутствие жалоб и недовольств работой руководства
3. нацеленность подчиненных на успех общего дела, а не на свое подчинение.

Таблица 2.20 – Определение величины доверия в коллективе



Доверие руководства к подчиненным подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению	Доверие подчиненных к руководству подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению
Доступ к информации	2	Неукоснительное выполнение указаний	2
Границы делегирования	3	Отсутствие жалоб и недовольства	2
Неподконтрольность	2	Нацеленность на успех общего дела	2
Итого, общий балл:	7	Итого, общий балл:	6

Общая величина доверия со стороны подчиненных к руководству и со стороны руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\bar{\pi}_{срi} = \frac{\sum_{i=1}^n \pi_i}{N}$$

где:  $\bar{\pi}_{срi}$  - среднее значение весоности  $i$  индикатора;  $\pi_i$  - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным);  $N$  – число опрошенных сотрудников.

$$\bar{\pi}_{срi \text{ руководителей}} = \frac{7 * 2}{28} = 0,5$$

$$\bar{\pi}_{срi \text{ подчиненных}} = \frac{6 * 2}{117} = 0,1$$

Это говорит о том, что руководству необходимо более внимательно относиться к персоналу ООО «Томскнефтехим».

## **Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Томскнефтехим»**

### **3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий**

Разработаем мероприятия по повышению совершенствованию кадрового потенциала ООО «Томскнефтехим» и рассчитаем годовую экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Одним из эффективных методов совершенствования кадрового потенциала в организации является создание отдела развития персонала.

Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

Организация профессионального развития персонала Общества на основе единой персонал-технологии, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию вновь принятых работников, организацию производственного обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала, внутрифирменного обучения, стажировок, аттестацию и ротацию кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационную работу в регионе.

Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по персоналу.



Рисунок 3.1 – Структура отдела по развитию персонала в ООО

«Томскнеfteхим» Функции:

1. Разработка ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий Программы в пределах своих полномочий.

2. Профессиональное развитие производственного персонала - обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих производственных подразделений Общества.

3. Профессиональное развитие административно-управленческого персонала - переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутрифирменное обучение целевого назначения.

4. Подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников - ведение базы данных о специалистах региона, поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений Общества (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых

специалистов; составление и реализация программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождение трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период.

5. Организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования.

6. Профессиональная ориентация старшеклассников и молодежи региона, перспективный кадровый подбор молодежи (кадрового резерва) для последующего трудоустройства в Общество.

7. Участие в разработке и контроле за исполнением коллективного договора в части возложенных на отдел функций.

8. Организация опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику.

9. Научно-информационное обеспечение работников общества:

организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научно-технической библиотеки.

10. Составление раздела «Подготовка и повышение квалификации кадров» ежеквартального аналитического отчета службы персонала.

11. Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки кадров.

Рассчитаем затраты на внедрение в деятельность ООО «Томскнефтехим» отдела по развитию персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение в деятельность ООО «Томскнефтехим» отдела по развитию персонала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Введение должности начальника отдела по развитию персонала	22000*12=264000 руб.
Инженеры отдела по управлению качеством	3*16000*12=576000 руб.
Выплата премий и социальных надбавок	148000 руб.
Отчисления во внебюджетные фонды	296400 руб.
Мебель, оборудование	217000руб.
Канцелярские расходы	1500*12=18000руб.
Итого	1519400руб.

Таким образом, затраты на внедрение отдела по развитию персонала составят 1519400 рублей в год.

Создание и проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал.

Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности квалификации работников всех категорий, стимулирование работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы.

В конкурсе принимают участие работники предприятия.

Для участия в конкурсе представляются работники без ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту. В случае проведения специального конкурса для молодых работников конкурсной комиссией могут устанавливаться предельные ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту участников конкурса.

Работники, имеющие дисциплинарные взыскания на момент подведения итогов конкурса, к участию в конкурсе не допускаются.

Таблица 3.2 – Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»

Наименование затрат	Сумма,руб.
Награда за получение приза	5000*4=20000
Итого	20000 руб.

Ниже представим графически программу совершенствования использования персонала с помощью методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров в ООО «Томскнефтехим».

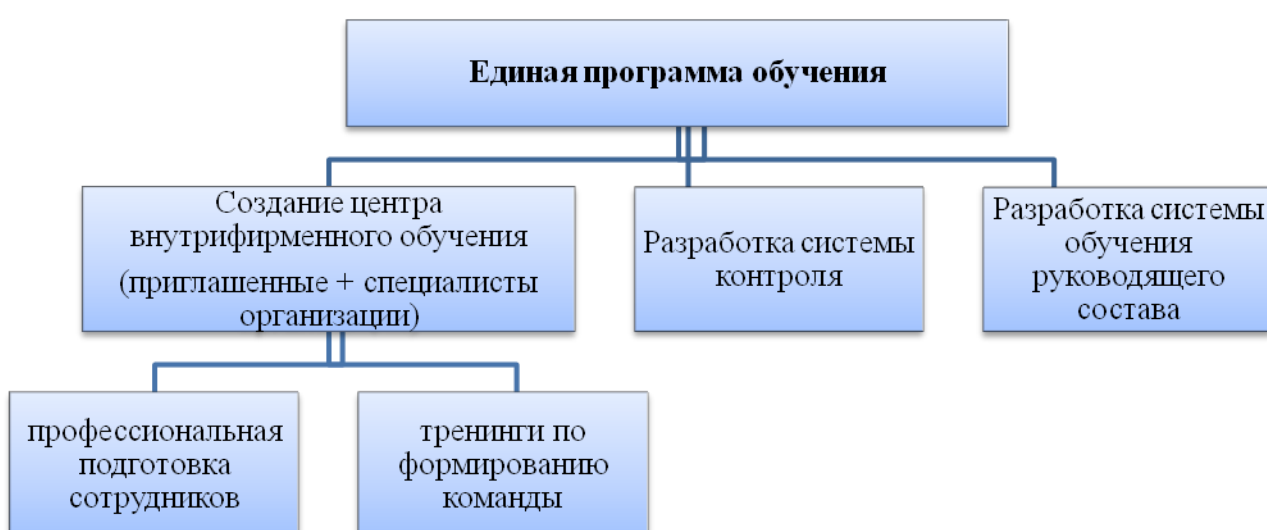


Рисунок 3.2 – Программа совершенствования мотивации персонала с помощью методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров в ООО «Томскнефтехим»

Представим в таблице 3.3 затраты на обучение персонала ООО «Томскнефтехим».

Таблица 3.3 – Затраты на внедрение системы обучения

Наименование затрат	Сумма,руб.
Затраты на обучение	765
Заработная плата внутренних тренеров	700000
Стоимость питания сотрудников в период обучения	50000
Стоимость канцелярских товаров	15000
Итого затраты на обучение и оценку эффективности	1530000

Таким образом, сводные затраты на улучшение кадрового потенциала представим в таблице.

Таблица 3.4 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение в деятельность отдела по развитию персонала	1519400
Затраты на внедрение системы обучения	1530000
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»	20000
Итого	3069400

### 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Оценивая экономическую эффективность внедрения отдела развития персонала и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта.

Таблица 3.5 – Оценка эффективности ведения отдела развития персонала и системы обучения в ООО «Томскнефтехим»

Показатели	Прогноз 2014г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение 2015г. (прогноз) от 2014 г. (факт), %
Планируемый прирост объемов сбыта в результате роста объемов производства при введении разработанных предложений (70% от прироста выручки за 2014 г.), тыс. руб.	$2292234 * 70\% = 1604563,8$	-
Выручка от продажи продукции за 2015 г. с учетом разработанных предложений, тыс. руб.	$2292234 + 1604563,8 = 3896797,8$	170,0
Себестоимость товаров, тыс.руб.	$1792841 + 3069,4 = 1795910,4$	100,2
Валовая прибыль, тыс.руб.	2100887,4	420,7

Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс. руб.	779359,56	-
--	-----------	---

Продолжение таблицы 3.5

Показатели	Прогноз 2014г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение 2015г. (прогноз) от 2014 г. (факт), %
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	687670 + 779359,56= 1467029,56	213,3
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	2482,0	170,0

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

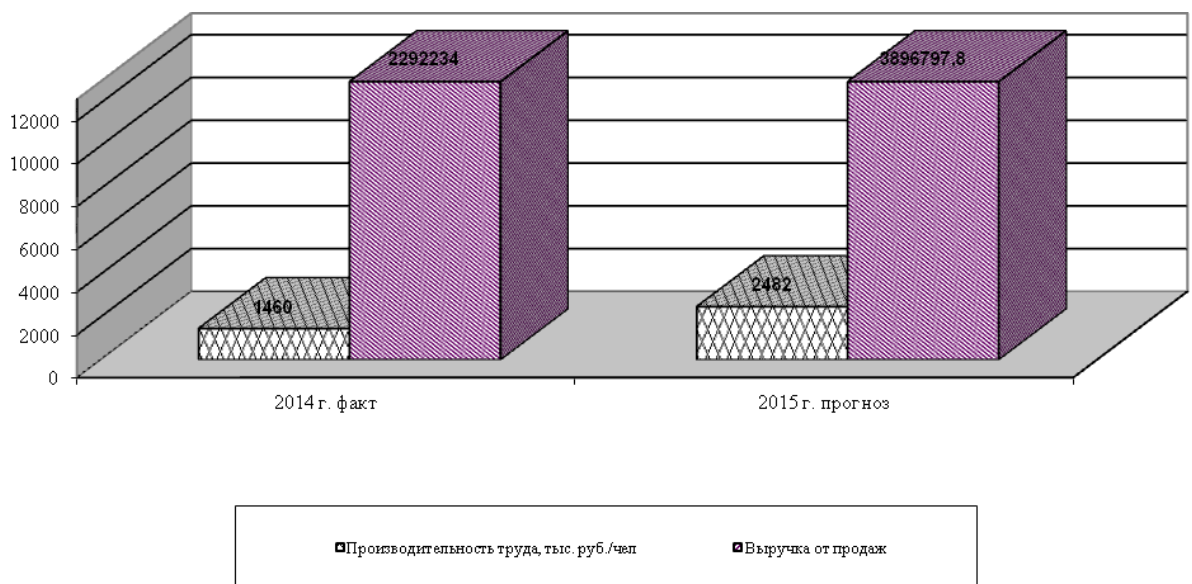


Рисунок 3.3 – Оценка эффективности предложенных мероприятий ООО «Томскнефтехим»



Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 3.4.

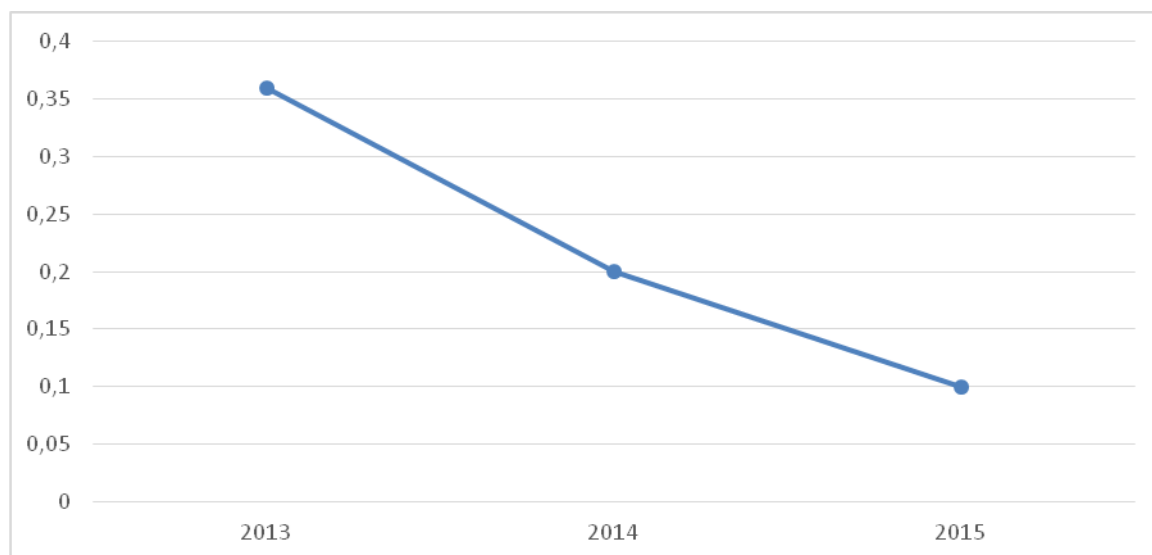


Рисунок 3.4 – Динамика текучести кадров, %

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2015 году произойдет снижение текучести кадров. В 2015 году ситуация стабилизируется, коэффициент снизился на 0,1 %.

Таблица 3.6 – Определение величины доверия в коллективе

Доверие руководства к подчиненным подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению	Доверие подчиненных к руководству подтверждают:	В баллах от 1 до 3, где 1 соответствует наименьшему проявлению индикатора, 3 – наибольшему проявлению
Доступ к информации	3	Неукоснительное выполнение указаний	3
Границы делегирования	3	Отсутствие жалоб и недовольства	3
Неподконтрольность	2	Нацеленность на успех общего дела	3
Итого, общий балл:	8	Итого, общий балл:	9

Общая величина доверия со стороны подчиненных к руководству и со стороны руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\bar{\alpha}_{срi} = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i}{N}, N$$

где:  $\bar{\alpha}_{срi}$  - среднее значение весоности  $i$  индикатора;  $\alpha_i$  - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным);  $N$  – число опрошенных сотрудников.

$$\bar{\alpha}_{срi \text{ руководителей}} = \frac{8 * 2}{28} = 0,6$$

$$\bar{\alpha}_{срi \text{ подчиненных}} = \frac{9 * 3}{117} = 0,2$$

Это говорит о том, что доверие к руководству со стороны персонала ООО «Томскнефтехим» в результате разработанных мероприятий повысится.

## Заключение

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

Проблема трудовой мотивации являлась актуальной всегда: поднимался вопрос о том, каким образом следует повлиять на подчинённого, чтобы его деятельность была благоприятной для компании.

Многие учёные разрабатывали модели мотивации персонала, которые легли в основу управления большинства компаний. Это исследования таких известных учёных как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С.Адамс (теория справедливости) и другие.

Наибольший интерес авторов работы вызвали две содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Альдерфера, поскольку они наиболее точно раскрывают потребности, побуждающие людей действовать определённым образом и влияющие на мотивационный процесс работы.

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

За период 2012 – 2014 гг. финансовое состояние ООО «Томскнефтехим» характеризуется устойчивостью. В структуре источников финансирования наблюдается высокая доля собственного капитала.

Проведенная оценка структуры баланса выявила, что предприятие платежеспособно и свидетельствует об отсутствии в ближайшем будущем банкротства организации.

В анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала ООО «Томскнефтехим». За счет увеличения доли рабочих (7,3%), доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

Коллектив ООО «Томскнефтехим» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную тенденцию для HR-менеджмента Общества, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

В структуре численности персонала ООО «Томскнефтехим» за 2012-2014 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Одним из эффективных методов совершенствования кадрового потенциала в организации является создание отдела развития персонала.

Отдел профессионального развития персонала является структурным подразделением службы персонала, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по персоналу, непосредственно подчиняется заместителю генерального директора по персоналу.

Создание и проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал.

Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности и квалификации работников всех категорий, стимулирование работников к приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы.

Оценивая экономическую эффективность внедрения отдела развития персонала и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система

мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта.

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

## Список используемых источников

### Нормативно – правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11-ФКЗ) // Российская газета, № 237, 25.12.1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.  
Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г., №51-ФЗ (в ред. от 31.12.2014 №499 - ФЗ)//Собрание законодательства РФ. 05.12.1994г. №32. Ст.3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации.  
Часть третья. Федеральный закон от 26.11.2001г., №146-ФЗ (в ред. от 05.05.2014 №124 - ФЗ)//Российская газета. 28.11.2001г. №233.
4. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г., №146-ФЗ (в ред. от 29.12.2014 №381ФЗ)//Собрание законодательства РФ. 1998. №31. Ст. 3824.

### Основная литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Высш. школа, 2010. -190с.
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда.  
Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблицерз, 2010. – 152 с.
3. Гапонова, О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР

промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. – 150 с.

4. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 260 с.

5. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 662 с.

6. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2013. – 463 с.

7. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 160с.

8. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психологосоциальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2010 г. - СПб.: СПбГИПСР, 2010. - 604 с.

9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 512 с.

10. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.

11. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. - М.: Изд-во МГУ, 2014.- 315 с.

12. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.

13. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2013. — 112 с.

14. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2014.- 320 с.



15. Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ./П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2014.-316 с.
16. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.
17. Лермонтов, Ю. М. Заработная плата. Найди свою ситуацию! [Текст]. – М.: Проспект, 2010. – 192 с.
18. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2011. – 126 с.
19. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2012.-429 с.
20. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-318 с.
21. Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
22. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2014.-312 с.
23. Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 1993.-720 с.
24. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М., 2010. – 1249 с.
25. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
26. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2006. – 27с.
27. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 479 с.

28. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012.

– 375 с.

29. Скворцов, В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2013. Т. 6. № 1. С. 54-68.

30. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4.

№ 1. С. 55-62.

31. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст] // Социальноэкономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 138-144.

32. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014.-376 с.

33. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В.

Бутова. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с.

34. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / под ред. Б. Ю.

Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2012. – 370 с.

35. Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2011.- 608 с.

36. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.

## Периодические издания

1. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. - 2006. - № 19. - С.47-49.
2. Волнухина Е. Модель "Мотивация - стимул" [Текст]. // Служба кадров и персонал. - 2007. - № 11. - С.61-64.
3. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Т. 1. № (32). С. 29-30.
4. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института).

Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 2. С. 68-72.

5. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2013. № 11. С. 32-37.

6. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 104-108.

7. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст] . // Управление персоналом. - 2007. - № 1. - С.66-68.

8. Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). С. 97-101.

9. Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2013.

№ 1. С. 56-59.

10. Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 295-298.

11. Кузнецов, С.А., Веницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 263-267.

12. Кузнецов, С.А., Забудьков, В.А. Мотивация и стимулирование труда как основы всего мирового хозяйства в целом [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 267-271.

13. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 1. - С.91 - 97.

14. Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] // Человек и труд. - 2006. - № 10. - с.58 - 61.

15. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. // Управление персоналом [Текст]. - 2006. - № 17 - с.52-55.

16. Немченко, С.С., Зиновьева, М.Н., Кузнецов, С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 327-330.

17. Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании [Текст] // Экономические системы. 2013. № 1. С. 29-30.

18. Попов, А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения [Текст] // Вопросы территориального развития. 2013. № 2 (2). С. 1.

#### Интернет - источники

1. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата обращения: 06.04.2015).