

Введение

Мотивация людей, которые участвуют в работе любого характера, это ничем незаменимое и одно из важнейших условий эффективного достижения целей. Когда люди имеют необходимую мотивацию, то они могут преодолеть любые трудности, решая поставленные задачи перед ними. Система мотивации деятельности трудящихся, влияющая, в первую очередь, на потребности работников, а также на гарантию занятости, стабильности, безопасности труда, необходимости самовыражения, достойном вознаграждении за труд и качество этого труда, обрела значимость в вопросе решения поставленных целей и задач.

Чем больше организация тратит ресурсов на внедрение новаторских технологий, разработку инновационных видов продукции, услуг и гарантию качества, тем больше масштаб деятельности, которая охватывает внутреннюю работу организации, а также взаимоотношения с партнерами и поставщиками в бизнесе. В то же время основное внимание уделяется систематизации организованной работы, которая позволяет избежать ошибок и укрепить сотрудничество подразделений организации.

Но, к сожалению, даже систематизация и правильная организация работы не гарантирует абсолютное отсутствие ошибок, несоответствий оказываемых услуг и производимой продукции. Также даже отлично организованная работа совсем не исключает у работников потери мотивации.

Следовательно, актуальность выбранной темы для предприятия ООО «Розница К-1» заключается в увеличении эффективности ее деятельности на основе создания и совершенствования системы мотивации деятельности трудящихся.

Цель выпускной квалификационной работы – это совершенствование системы мотивации трудовой деятельности для увеличения эффективности деятельности организации. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть механизм мотивации трудовой деятельности и его элементы;
- определить методы исследования системы мотивации трудовой деятельности;
- дать анализ существующей системе мотивации труда на предприятии.
- разработать комплекс мер по совершенствованию системы мотивации.

Объектом исследования является функционирование мотивации трудовой деятельности на примере ООО «Розница К-1».

Предметом исследования является организационно–методические положения по созданию и усовершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

Теоретической базой исследования эффективности системы мотивации трудовой деятельности явились работы отечественных (Ветлужских Е., Соломанидина Т.О., Пономарев И.П., Новиков Д.А.) и зарубежных ученых (Кондо Й., Чингос П.Т., Хендерсон Р., Беккер Г.С., Милкович Д.Т.).

1 Обзор литературы

1.1 Методы и способы мотивации труда

Существует разные формы оплаты труда, они показаны на рисунке 1.



Рисунок 1 - Суммарные доходы, формирующие оплату труда

Относительные доходы имеют психологический характер (статус, интересная работа, возможность учиться и т. п.).

Наиболее материальными являются суммарные компенсационные выплаты. Они включают в себя выплаты, которые выдаются непосредственно наличными (оплата за конкретные заслуги, базовая ставка, корректировки

стоимости жизни, поощрения), и выплаты косвенные – привилегии (субсидии, пенсии, программа по балансировке связанных с работой и личных нужд, униформа, медицинское страхование). Могут быть различными программы по оплате, и работодатель использует обычно несколько подходов.

Из мирового опыта стимулирования труда и организации выделяются три модели – американская, японская, западноевропейская.

В пределах основной заработной платы, которая обрела некоторые функции поощрения премиального, механизм американского стимулирования предусматривает два важных компонента:

- дифференциацию индивидуальной оплаты в границах должности или разряда в зависимости от деловых и личных качеств, трудовых достижений, по результатам периодической аттестации;
- дифференциацию окладов в зависимости от качественных отличий в труде.

Направленность стимулирования сотрудников организаций смещается к долговременной эффективности с тенденции на текущие результаты деятельности, это проявляется в системе опционов, которая предусматривает в качестве поощрения предоставление права в будущем на приобретение акций компании по действующей цене в данный момент. Данная система целесообразна, она стимулирует труд среднего и высшего звена руководителей, которые ответственны за долговременные итоги работы.

За изобретательскую и рационализаторскую деятельность большая роль выделяется премированию, это ведет к росту прибылей предприятий.

Стимулирование перспективных молодых специалистов происходит посредством бесплатных услуг и льгот из фондов социального потребления, а не только денежного вознаграждения. Большие организации выплачивают своим работникам 13-ю зарплату, премии к различным праздникам в размерах 25–50% месячной оплаты, делают очередные отпускные выплаты, могут предоставить автотранспорт с оплатой бензина в личное пользование, частично или полностью компенсируют покупку жилья, устанавливают удобный и

гибкий график на работе, покрывают расходы на семейных отдых. Для стимулирования креативных и талантливых специалистов применяют система, называющуюся «два направления в карьере», то есть или обычная работа с постепенным повышением оклада до уровня заработной платы руководителей, или административно–должностной рост. Данные меры способствуют в организации сохранению ценных сотрудников.

Гибкая система оплаты труда работников строится так, что фиксированная зарплата может лишь повышаться и почти не уменьшается, и при этом часть заработной платы находится в прямой зависимости от результатов работы в целом. К главным видам добавочной оплаты труда в США относят: простые премии руководителям и специальные премии, которые не связаны с их успехами, премии, которые зависят от размера прибыли, при обычном основном окладе, доплаты за увеличение квалификации и стаж работы, выплаты при выходе на пенсию, продажа работникам акций организации.

Повышение заработной платы в некоторых американских организациях зависит от повышения сотрудником квалификации, а также количества специальностей, которые он освоил, а не только от выработки.

В Японии действуют другие принципы: руководитель обязательно должен являться специалистом и быть компетентным в любых вопросах, решаемых подразделениями организации, он должен выбирать при повышении квалификации каждый раз новую работу для общего освоения. Осознание значимости своего труда для общего дела, способность работать в группе и совмещение профессий используются в качестве критериев оценки персонала. В фундаменте кадровой политики находятся системы кадровой ротации, репутаций, найма пожизненно, обучения на своем трудовом месте, которое формирует мощную мотивацию, позволяющую готовить высокопрофессиональных работников и эффективно воплощать их интеллектуальный и творческий потенциал.

Целью пожизненного найма является обеспечение заинтересованности сотрудников работать в компании как можно дольше. В основном это зависит от способности управленцев заинтересовать сотрудников оплатой труда, повышением профессиональной подготовки, премиями и разными социальными льготами. Система оплаты труда и система обучения, которые являются автономными, связаны с системой найма пожизненного и являются ее составными компонентами.

Система ротации заключается в том, что каждые два–три года происходит перемещение сотрудников по вертикали и по горизонтали. Также выпускников вузов, которые ежегодно трудоустраиваются в организации, не ставят на руководящие должности первое время. Свою трудовую деятельность выпускники начинают с невысоких должностей, не требующих особой квалификации. В результате этого специалиста трудно ввести в заблуждение и вероятность неправильного принятия профессиональных решений становится меньше. Система ротации повышает и обеспечивает уровень квалификации и гибкость работников.

В условиях ротации система репутаций гарантирует творческую, качественную и перспективную работу трудящихся, с целью, чтобы через несколько лет при переходе сотрудника на другое место за ним оставалась хорошая репутация инициативного и порядочного человека.

Система мотивации персонала и система оплаты труда гарантирует высокую результативность трудовой деятельности. Раньше размер заработной платы трудящихся зависел от их стажа и возраста, но со временем значение эффективности и квалификации труда повысилось.

В Японии в 70-х годах предпринимались попытки внедрить систему из США о тарифных ставках, которая учитывает результативность труда и квалификацию работника, но это не увенчалось успехом. Синтезированная система получила распространение. Она базируется на использование двух ставок: трудовой (устанавливается разряд, соответствующий квалификации и должности сотрудника, устанавливаемый в зависимости от результативности

труда и квалификации) и личной (размер, определяемый на основе стажа и возраста сотрудников).

Японские модели мотивации трудовой деятельности характеризуются: изменением заработной платы в зависимости от реальных результатов работы и фактического трудового вклада; разделением оплаты труда в зависимости от отрасли, оплата труда менеджеров связана с итогами работы всей организации, действует система «плавающих окладов», где базовые ставки руководителей, директоров, начальников отделов зависят от объемов производства, динамики себестоимости, номенклатуры и других различных показателей, за которые ответствен конкретный менеджер.

Для западноевропейских компаний характерны следующие три модели стимулирования трудовой деятельности:

- премиальная, которая включает выплаты, и их величина связана с размером прибыли или дохода организации;
- беспремиальная, в которой функции стимулирования трудовой деятельности выполняет заработная плата;
- премиальная, предусматривающая выплаты, и величина которых устанавливается в зависимости от индивидуальных результатов трудовой деятельности.

Премиальные формы оплаты труда осуществляются путем привлечения сотрудников к участию в капитале, доходах и прибылях.

В Германии на некоторых промышленных предприятиях сразу заключаются договоры, обязующие работника использовать свой потенциал по максимуму, устанавливаются показатели результативности, но при этом работник в праве по личному усмотрению распоряжаться рабочим временем. В результате увеличивается мотивация трудовой деятельности – работник не просто выполняет свои обязанности и поставленные задачи перед ним, но и участвует в управлении своей трудовой деятельностью.

Во Франции, Англии и других странах получила большое распространение гибкая система оплаты, в основе которой лежит учет

конкретных качеств сотрудника, его результатов работы и заслуг по специальной оценочной шкале по ряду различных факторов. Западные предприятия, придавая особое значение квалификации сотрудников, производит оплату труда по разряду рабочих, а не по разряду работ, что стимулирует работников к повышению своей квалификации.

Более активной и распространенной становится тенденция к отказу от повременной оплаты труда, а не только от индивидуальной сдельной, а система материальной мотивации соотносится с настоящей квалификацией работника, а не указанной в его дипломе.

За квалификацию оплата является разновидностью стимулирующей оплаты постоянных сотрудников. Поощряются при этом повышение квалификации и приобретение квалификации. Следовательно, заработок сотрудника зависит от уровня его мастерства, от различных приобретенных навыков, а не от работы, которую ему поручили. В итоге, заработок работника выше, когда выше уровень его квалификации.

В условиях магазина «Мария РА» наиболее применимой из методик стимулирования трудовой деятельности для заимствования является западноевропейская модель. Японская модель с ее психологической трудовой нагрузкой работников и Американская модель с очень высокими темпами работы менее применимы в условиях экономики России.

1.2 Система стимулирования персонала

Повременная оплата – это инструмент равноправного и справедливого распределения вознаграждения за усилия мотивированного сотрудника, а не инструмент скорого оказания услуг или выпуска продукции. Никакая ставка не может быть изменена, не существует границ заработка, если не изменялся в метод, проект или инструмент.

Просто повышение заработной платы работникам не скажется на улучшении качества и повышении объемов производства. Иногда выясняется,

что сотрудники, которым платят больше относительно других или, которые делают сравнимую работу, в итоге могут быть менее производительны, чем их ниже оплачиваемые сослуживцы. Повысить переменную часть и уменьшить постоянную часть комплекса компенсаций – это главная несложная возможность сделать изменения в теме конкурентоспособности. Переменные элементы состоят из краткосрочных и долгосрочных наград и стимулов. Количество и вид наград и стимулов напрямую должны быть связаны с желательным поведением сотрудников, достигнутыми результатами или вкладом. Эти награды и стимулы составляют за результативность программу плату.

Премии сотрудников показывают желание руководителя показать, что высокое качество важно для него работы и что те сотрудники, кто образцово выполняют свои должностные обязанности, те и получают вознаграждение, соответствующее финансовым возможностям предприятия. Если все сотрудники будут прилагать максимальные усилия и предприятие будет в силах платить, то посредством премий оно вознаградит тех сотрудников, кто помогли своим трудом ему добиться уровня достигнутого успеха.

Почти неограниченны линии поведения сотрудников, ведущих к улучшению организационной результативности. Но некоторые важнейшие линии поведения и существуют, чтобы на них именно сосредотачивалась программа стимулирования. Награда должна иметь большее влияние на сотрудника, и этой линии следует придерживаться.

Система стимулирования трудовой деятельности:

- планирование деловой карьеры работника;
- совершенствование системы оплаты труда. Сотрудник, зная элементы трудовой деятельности, за которую он получает заработную плату, будет стараться развивать у себя нужные факторы и получать за это себе вознаграждение. Не обязательно привлекать именно выдающихся профессионалов для успешного функционирования. Компетентные сотрудники

с ниже среднего или со средним образованием, иногда смогут удовлетворить в персонале потребности предприятия;

- введение системы поддержки инноваций и рационализаторских предложений с выплатой процентов от прибыли предприятия, которая получена в итоге введения предложений;

- внедрение компенсационного конкурентоспособного пакета.

Компенсационный пакет. В себя включает всё, что сотрудник может желать и ценить и что руководитель в состоянии или хочет предложить в обмен на вклад сотрудника в выполнение предприятием его миссии, система вознаграждений предприятия. Схема широкой классификации, которая позволяет упростить идентификацию различных качеств и родов вознаграждений состоит именно в делении не компенсационных и компенсационных элементов. Итогом действия системы компенсаций является конверсия, передача и отчисление части дохода предприятия своим сотрудникам для удовлетворения их натуральных и монетарных запросов на услуги и товары.

Плата за производительность и работу. В эту группу включают деньги, выдаваемые краткосрочно (в виде годовых премий, ежемесячно, еженедельно) и которые дают сотрудникам возможность платы или заключение договоров на приобретение желаемых услуг и товаров. Необходимо специально использовать премии для ключевых работников, которых невозможно или трудно заменить. Чем больше и чаще выплачиваются премии, тем заметнее связь между результатами трудовой деятельности сотрудников и премиями. При окончании срока работы или выходе сотрудника на пенсию организация может выкупить акции. Данные меры закрепляют кадры, а также обеспечивают в настоящее время необходимые инвестиции для развития организации.

Оплата труда за нерабочее время. Сокращение количества рабочих дней в году и уменьшение числа трудовых часов в неделе происходит из года в год. Работники имеют длинные выходные с оплатой работы, больше продолжительных оплачиваемых отпусков и больше оплачиваемых дней

помимо работы по различным личным причинам. Такие компоненты платы нерабочего времени очень повышают затраты на труд, и заметно улучшают на рабочем месте качество жизни для многих наемных сотрудников.

Продолжение денежных выплат при утрате работы. Для большинства работников гарантия занятости всегда будет одним из главных соображений. Ведь все хотят уверенности, что выполняемые ими задачи и доход, который они получают от работы, будет непрерывен до выхода на пенсию. Работники также понимают, что немногие виды трудовых работ до пенсии гарантированно продолжаются. Множество элементов, таких как дополнительные льготы по безработице и страхование безработицы, помогают неработающим людям жить, пока не найдутся новые возможности благоприятной занятости. Эти меры позволяют сохранить кадровый потенциал в организации и преодолевать кризисные периоды.

Отсроченный доход. Многие наемные сотрудники зависят от определенной предусматриваемой программы о продолжении получения доходов и после выхода на пенсию. Существуют две причины таких программ. Во-первых, это то, что многие наемные сотрудники не имеют сбережений к выходу на пенсию, чтобы продолжить свой стиль жизни, к которому они уже привыкли, когда имели работу. Во-вторых, правила регулирования, и налоговые законы увеличивают привлекательность для многих наемных сотрудников отсроченных доходов. Долгосрочная программа пенсионного планирования с высокой пенсией является достаточно эффективным средством закрепления сотрудников в организации.

Выплаты на семью. Многие наемные сотрудники, обремененные семьей, волнуются над тем, что же произойдет, если они не смогут зарабатывать деньги, которые их семьям позволят поддерживать привычный стиль жизни. В случае же появления ситуации, в которой он не может трудиться из-за непреходящей нетрудоспособности или полной недееспособности, или же в случае смерти работника, доходы их семьям обеспечиваются по специальным пенсионным программам, программам страхования жизни и других программ.

Применение конкретных льгот, которые связаны с содержанием иждивенцев работников, оправдано, так как это также положительно сказывается на закреплении работников в организации.

Обязательства, охрана здоровья работников и защита от несчастного случая. Наемным работникам, при возникновении проблем со здоровьем, приходится беспокоиться не только о том, чтобы получение денежного дохода продолжалось, но и об оплате услуг и товаров, которые необходимы для лечения болезней и восстановления трудоспособности. Компании обеспечивают разнообразные планы страхования для помощи в оплате этих услуг и товаров.

Много элементов вознаграждений включает в себя не компенсационная система, которая относится к тем, которые в течение 50 последних лет ученые описывают как очень важные проблемы для повышения производительности трудовой деятельности.

Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от выполненного труда. Признание работника ценным участником выполнения миссии организации и лично полезным является очень важным вознаграждением, которое предлагает организация своему работнику. Потому что такое признание приводит к возникновению у работников ощущения гордости за свой вклад в общее дело и ощущение своей значимости.

Эмоциональное совершенство, интеллектуальный рост, улучшение физического здоровья. Современной практикой здравоохранения установлена прямая взаимосвязь физического здоровья каждого человека с его эмоциональным и интеллектуальным благополучием. Поэтому организация должна давать работникам знать, что именно она поможет им поддерживать стабильный и безопасный жизненный стиль, обучая выполнению задач качественным образом и предоставление работникам различных возможностей для самоусовершенствования, помощь в минимизации стресса, при работе в организации.

Поощрение социальных конструктивных взаимосвязей с сотрудниками по работе. Окружение рабочего места стимулирует социальное взаимодействие, необходимое многим людям, чтобы преуспевать.

Конструирование задач, которые требуют усилий и адекватного внимания. Гибкость требований, определяемых работой, обеспечивается посредством деления работ и предоставления сотрудникам наиболее различных возможностей при планировании графика, улучшают на месте работы качество жизни.

Для выполнения порученных задач предоставление необходимых ресурсов. Если от работника потребовать выполнения заданий, для которых у него нет ни навыков, ни знаний, ни материалов, то от ошибок пострадает не только предприятие, но и связанные с работой потребности самого работника.

Для удовлетворения личных запросов гарантия контроля задач. Предприятия состоят из людей различных характеров с своим размером желания включаться в принятие необходимых решений, это является одной из проблем концепции участия. День произвольной защиты, удаленная работа, свободное планирование трудового графика – могут являться выходом из ситуации.

Предложение поддерживающего менеджмента и лидерства. Доверие и вера работника менеджменту помогает становлению окружающей среды рабочего места, где безопасность задания приемлема и ощущение удовлетворения от работы всегда вероятно. Гибкими должны быть лидеры по политической части, части регулирования и правил, чтобы любой работник смог соответствовать на него возлагаемой ответственности как в пределах работы, так и вне трудовой деятельности без нарушения возможностей и прав других работников.

Система оплаты труда, которая основана на компетенции.

Конкурентоспособная организация обладает главными возможностями вознаграждения своих наемных работников. С целью повышения конкурентоспособности филиала может быть предложена система оплаты

трудовой деятельности, основанная на компетентности, в качестве альтернативы.

Компетентность это навыки и знания, требующиеся для успешного выполнения задач. Наличие компетентности подтверждается способностью человека собирать данные и уметь преобразовывать их в нужную информацию, далее оценивать данную информацию и делать полезный вывод для инициирования действий, которые необходимы для выполнения приемлемым образом этого предназначения.

Системы заработной платы, которые базируются на компетенции, создаются и используются в основном с ориентацией на работников организации, занимающих профессиональные и управленческие должности. Основной движущей силой при разработке системы заработной платы труда, которая базируется на компетентности, является и то, что итоги выполнения этих профессиональных и управленческих задач, почти невозможно выразить точными определениями. Чтобы прояснить и упростить описание того, из чего состоят ожидаемые итоги работы, принимаются составляющие компетентности. Они представляют из себя комбинацию требуемых навыков и знаний с ожидаемыми итогами выполнения трудовых заданий.

Стартовой точкой для конструирования плана заработной платы, которая базируется на компетентности, можно рассмотреть кубик Хендерсона компенсируемых факторов. Предлагает кубик компенсируемых факторов конкретные в общих терминах требования для различной профессиональной или управленческой работы. Требуется глубокий анализ работы менеджеров и профессионалов разных уровней в различных областях работы организации при переходе от родовых причин и элементов компетентности организации. С помощью глубокого анализа работы предприятия нужные факторы решения проблем, знаний и принятия решений, как и их вторичные факторы, могут быть преобразены в состав компетентности для подсчета заработной платы.

2 Объект и методы исследования

2.1 Общая характеристика филиала ООО «Розница К-1»

ООО «Розница К-1» осуществляет свою деятельность на территории Юрги с 2012 года. Предприятие было зарегистрировано – 23 июня 2012 года

Общество является юридическим лицом. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном порядке. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, заключать мировые соглашения.

Целью создания Общества является осуществление хозяйственной деятельности в области производства и реализации товаров народного потребления физическим и юридическим лицам, развития предпринимательства, получения прибыли.

Основными видами деятельности является:

- сетевая продажа продукции народного потребления, обеспечивающими город продуктами питания собственного производства и разных производственных фабрик;

- торговые точки, расположены в разных частях города и связанных между собой по принципу «каждая с каждой» соединительными линиями;

Такая сеть называется районированной.

Среднесписочная численность работающих на предприятии составляет 56 человек, средний возраст который - 41 год.

Способом повышения конкурентоспособности и рентабельности предприятия является постоянное развитие подсобной, вспомогательной деятельности. Также обеспечиваются самые благоприятные условия для сотрудников с точки зрения оплаты труда и социальных выплат.

2.2 Методы исследования ООО «Розница К-1»

В качестве методов исследования мотивации персонала ООО «Розница К-1» в выпускной квалификационной работе применялась следующая группа методов:

– метод теоретического исследования. Теоретический метод связан с изучением литературы. Она дает возможность узнать, какие стороны и проблемы уже достаточно хорошо изучены, по каким ведутся научные дискуссии, что устарело, а какие вопросы еще не решены;

– расчетно-аналитический метод. Он основывается на аналитических зависимостях, описывающих физическую сущность технологических процессов, конструкторско-технологической документации, и планах организационно-технических мероприятий, направленных на внедрение последних достижений научно-технического прогресса с целью сокращения норм расхода и достижения экономии материально-энергетических ресурсов;

Также к главным методам изучения мотивационной политики относятся точное планирование и контроль.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Розница К-1»

Динамика изменения основных показателей использования материальных ресурсов мы представили в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ показателей эффективности использования материальных ресурсов

Показатели	Прошлы й год	Отчетный год		Отклонение			
				к плану		к прошлому году	
	2014г	2015г план	2015г факт	в сумме	в %	в сумме	в %
Затраченные материальные ресурсы (МР), тыс.руб.	14651,19	15532,22	14662,90	-869,32	94,40	+11,71	100,08
Плановые затраты на МР в пересчете на выпуск продукции, тыс.руб.	–	15519,02	–	–	–	–	–
Себестоимость продукции, тыс.руб.	25669,80	26619,20	26055,62	-563,58	97,88	+385,82	101,50
Выручка от реализации, тыс.руб.	27454,81	29077,46	29052,75	-24,71	99,92	+1597,94	105,82
Прибыль, тыс.руб.	1785,01	2458,26	2997,13	+538,87	121,92	+1212,12	167,91
Материалоемкость, руб.	0,53	0,53	0,50	-0,03	94,48	-0,03	94,58
Материалоотдача, руб.	1,87	1,87	1,98	+0,11	105,84	+0,11	105,74
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, %	57,08	58,35	56,28	-2,07	–	-0,80	–
Прибыль на 1 рубль материальных затрат, руб.	0,12	0,16	0,20	+0,04	129,15	+0,08	167,77
Коэффициент использования материалов, %	–	–	0,94	–	–	–	–

В связи с повышением цен на сырье и материалы, необходимо было сделать пересчет всех затрат. Таким образом, установленная по плану сумма на материальные ресурсы была незначительно выше и составила 15519,02

тыс.руб., что на 11% получилось больше, чем предприятие затратила фактически за год. На такое положение дел повлияла экономия материальных ресурсов и логистика предприятия, т.к. цена реализованной продукции не изменилась, а чистая прибыль от реализации значительно увеличилась и составила 2997,13 тыс.руб, что на 68% больше, чем в 2014 г. Наглядно динамику и взаимосвязь себестоимости и прибыли можно посмотреть на рис.2.

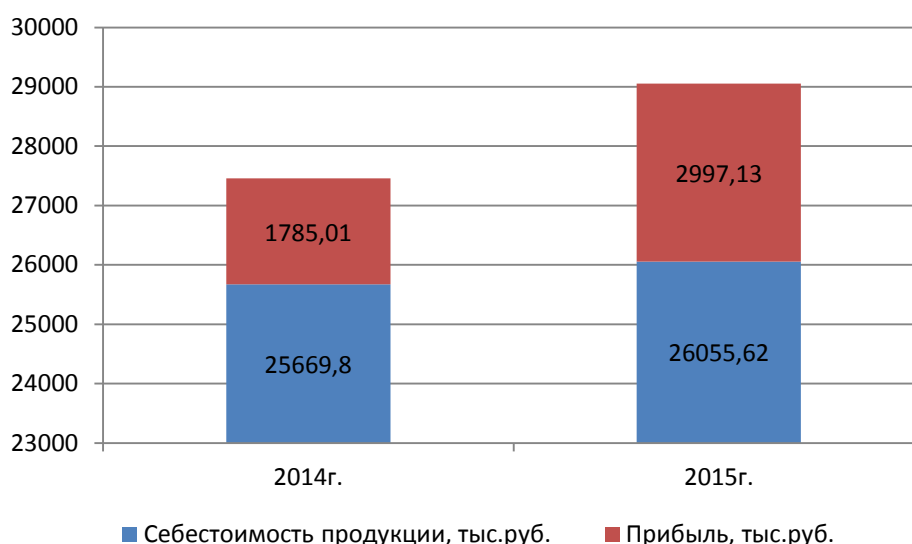


Рисунок 2 – Динамика изменения себестоимости и прибыли в период 2014-2015 гг. в ООО «Розница К-1»

В период с 2014 по 2015 гг. выручка от реализации продукции на 5,82 %. Это связано с индексацией денежных средств. Повышение затрат на материальные ресурсы увеличилось за анализируемый период остались неизменными, об этом свидетельствует также неизменность затрат на себестоимость продукции. В то время как чистая прибыль была увеличена на 67,91%, что в денежном выражении составило 1221,1 тыс.руб. Рентабельность продаж показывает положительную динамику, ее увеличение составило 3,82%. Таким образом, мы видим, что на предприятии прослеживается положительная динамика финансовой деятельности предприятия, о чем свидетельствует динамика чистой прибыли, в то время как выручка от реализации остается неизменной. Руководству предприятия необходимо пристально обратить внимание на количественный показатель, а также и качественный показатель

деятельности. Далее необходимо провести анализ персонала предприятия и существующую систему мотивации, т.к. от системы мотивации на предприятии на прямую зависит показатель «выручка реализации».

Таблица 2 - Анализ финансовых показателей деятельности предприятия

Показатели	Прошлы й год	Отчетный год		Отклонения			
				к плану		к прошлому году	
	2014г.	2014г план	2015г факт	в сумме	в %	в сумме	в %
Выручка от реализации, тыс.руб.	27454,82	29077,46	29052,75	-24,71	99,92	+1597,93	105,82
Себестоимость проданных, тыс.руб.	25669,80	26619,20	26055,62	-563,58	97,88	+385,82	101,50
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1785,02	2458,26	2997,13	+538,87	121,92	+1212,11	167,90
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	4,42	–	3,49	–	–	-0,93	79,02
Рентабельность продаж, %	6,50	8,45	10,32	+1,87	–	+3,82	–
Рентабельность собственного капитала, %	0,65	–	0,65	–	–	0,00	–

Главный путь увеличения продаж и повышения мотивационного фонда сотрудников, заключается в увеличении качества работы, производительности трудовой деятельности, в высокоэффективной работе и прогрессивных норм расходования материалов и сырья.

3.2 Анализ состояния кадрового состава

Руководство предприятием осуществляет директор, назначаемый на должность в соответствии с установленной номенклатурой должностей. Директор представляет интересы всего предприятия, и также наделен правом, заключать трудовые договора, распоряжаться имуществом, заключать коммерческие и другие договора и др.

Таблица 3 – Категории работников ООО «Розница К-1»

Показатель	Годы		
	2014г.	2015г. план	2015г. факт
Среднесписочная численность работающих, всего	56	55	56
в том числе:			
- рабочие и служащие	36	35	35
- руководители	11	12	13
- специалисты	9	9	8

Динамика удельного веса каждой категории работников в общей численности персонала представлена на рисунке 3.

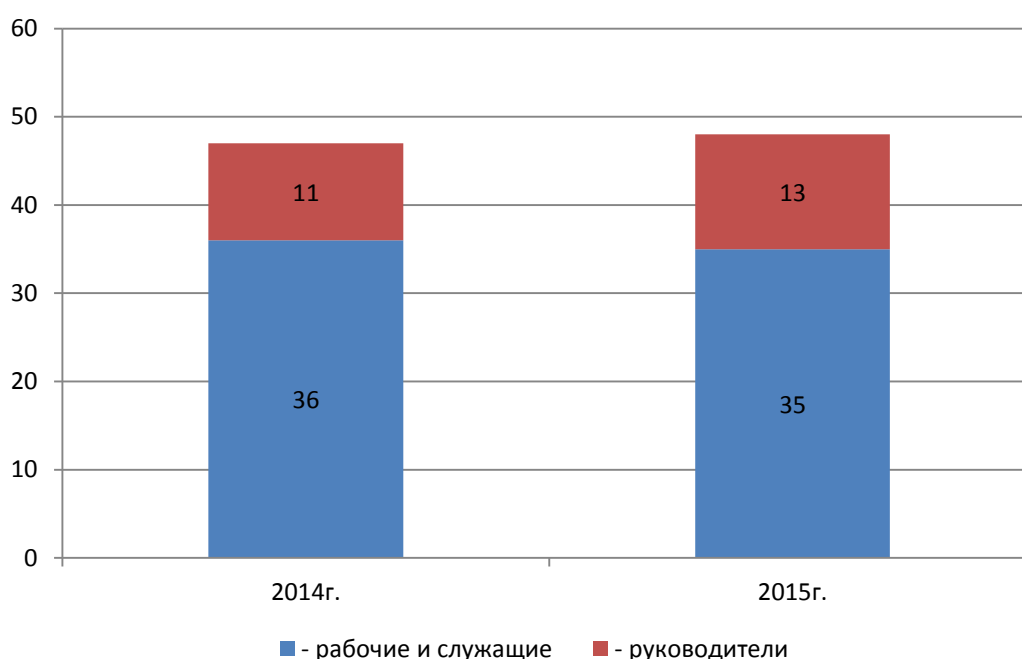


Рисунок 3 - Структура персонала филиала с 2014-2015 года

В 2015г. на предприятии планировалось сократить 1 человека из категории рабочие и служащие, при этом ввели новую ставку в категории работников «Заместитель директора по общим вопросам». Таким образом, произошло сокращение одной ставки рабочего и 1 ставки специалиста, а категория «руководители» была увеличена на 2 человека.

Показатели организации по заработной плате и труду являются в работе результирующими, потому что они показывают эффективна ли системы мотивации труда на предприятии.

В таблице 4 показаны трудовые показатели деятельности ООО «Розница К-1» за период 2014-2015 гг.

Таблица 4 – Трудовые показатели

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение				
			к плану			к прошлому году	
	2014	2015 план	2015 факт	в сумме	в %	в сумме	в %
Всего ОПП на предприятии, чел.	36,00	35,00	35,00	0,00	100,00	-1,00	97,22
Всего работников на предприятии, чел.	56,00	55,00	56,00	+1,00	101,82	0,00	100,00
Годовая выработка продукции всего по предприятию, тыс. руб.	27454,82	29077,46	29052,75	-24,71	99,92	+1597,93	105,82
Производительность труда одного производственного рабочего, тыс. руб.	762,63	830,78	830,08	-0,70	99,92	+67,45	108,84
Производительность труда одного работника, тыс. руб.	490,26	528,68	518,80	-9,88	98,13	+28,54	105,82
Среднемесячная заработная плата по предприятию, руб.	11841,58	11997,65	12128,36	+130,71	101,09	+286,78	102,42

Динамика изменения производительности трудовой деятельности одного производственного работника и производительности труда одного работника показана на рисунке 4.

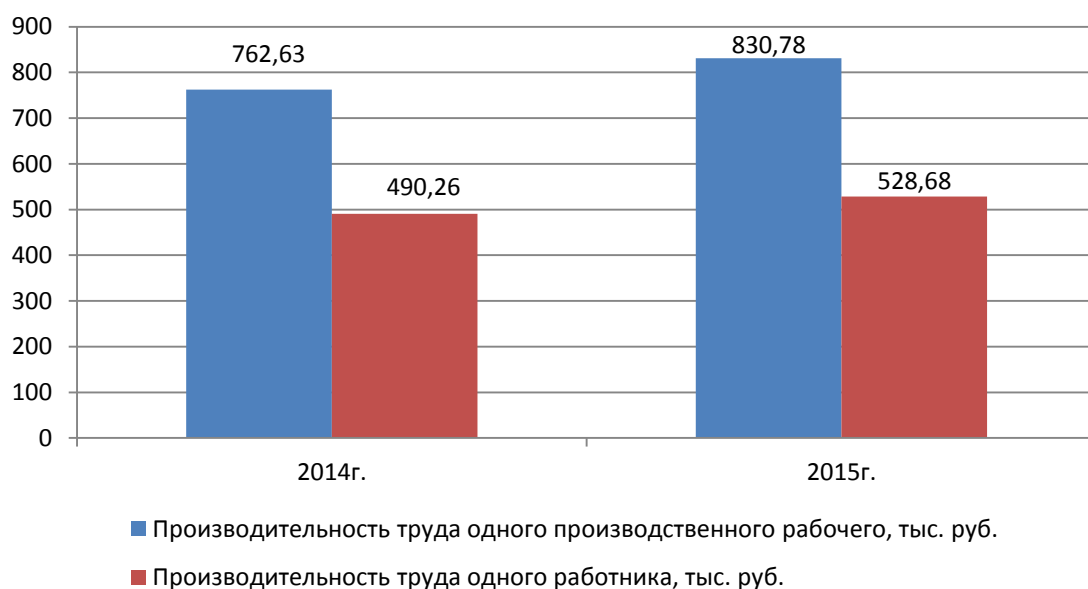


Рисунок 4 - Динамика выработки на одного работника ПП и остальных работников предприятия в период 2014-2015 гг, тыс.руб

В рассмотренном случае динамика роста производительности трудовой деятельности показывает положительную динамику и составляет на одного производственного рабочего 67,45 тыс.руб., увеличение произошло в отчетном 2015г. по сравнению с 2014г. на 8%. Это хорошая тенденция развития финансово-хозяйственной деятельности. Однако, можно заметить, что наглядно видно на рис.4, что существует огромная разница выработки на одного производственного рабочего и одного работника предприятия, другой категории. Произошло увеличение среднемесячной заработной платы в среднем на 2%, в связи с индексацией и повышением цен, в то время как уровень инфляции составил 14,5%, подорожание пришлось в основном на продукты питания, что составило 21,5% .

Проблема предприятия состоит в том, что текучесть кадров на предприятии существует как раз среди молодых специалистов и в основном из-за уровня заработной платы. Далее проведем анализ движение рабочей силы в компании.

Таблица 5 - Анализ движения рабочей силы в ООО «Розница К-1» в период с 2014-2015 гг.

Показатель	2014 год	2015 год
численность на начало года, чел	55	56
принято на работу в течение года, чел	6	12
выбыли, в том числе:	6	12
по собственному желанию	6	12
за нарушение трудовой дисциплины, чел	0	0
численность персонала на конец года, чел	55	56
среднесписочная численность персонала, чел	55	56
коэффициент текучести кадров	0,90	0,78

Обеспеченность трудовыми ресурсами в компании находится на очень высоком уровне и составляет 100%. Коэффициент текучести кадров составляет 0,78. В предыдущих годах коэффициент текучести был незначителен. Текучесть кадрового состава являются одним из основных компонентов компании. Версия о низкой заработной плате, как первопричине увольнений среди молодых сотрудников в компании подтвердилась, также причиной увольнения является уровень мотивации.

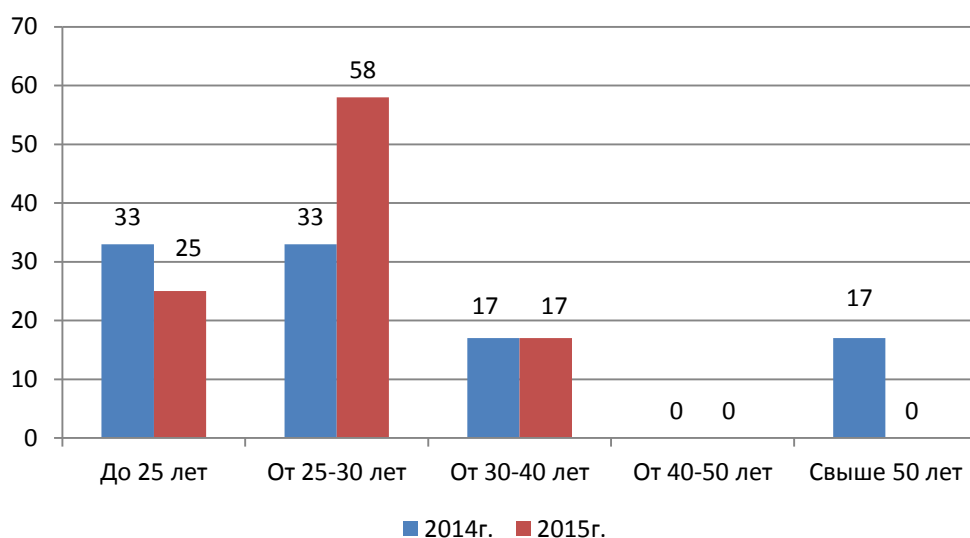


Рисунок 5 – Анализ движение персонала по возрастной категории ООО «Розница К-1», %

Из проведенного анализа видно преобладающее количество уволенных работников в возрасте от 25 до 40 лет, при этом большая часть уволенных – это люди в возрасте от 25-30 лет. В связи с текучестью молодых работников, предприятие терпит убытки.

Текучесть связана со значительными затратами, которые складываются из следующих показателей:

- низкий уровень производства в период обучения новых работников;
- снижение производительности труда у работников перед увольнением (стоимость недополученной продукции)
- упущенный объем производства во время замены работника;
- доплата за дополнительные объемы работы работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;
- стоимость брака и отходов в период освоения новым сотрудником функциональных обязанностей;
- затраты на обучение и медицинского освидетельствования.

Общая величина потерь и экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных вышеперечисленных затрат.

В результате затраты на замену рабочего составляют в среднем от 7-20% его годовой заработной платы. Перечисленное процентное соотношение сложено из аналитических данных за прошедшие периоды в соответствии с уровнем квалификации работника.

Сократить текучесть кадров возможно за счет повышения уровня мотивации сотрудников. При мотивации персонала необходимо применять как материальные, так и не материальные стимулы. В следующем разделе мы разработаем программу мотивации, которая поспособствует увеличению производительности труда и увеличению выручки на предприятии.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Анализ действующей системы мотивации в ООО «Розница К-1»

На предприятии используются и материальные (основные) и нематериальные методы мотивации трудовой деятельности.

Материальные методы мотивации.

В организации применяется повременная форма оплаты трудовой деятельности. Труд сотрудников оплачивается по повременно-премиальной форме. Режимы рабочего времени:

□ пятидневная рабочая неделя с двумя выходными, восьми часовой рабочий день.

Заработная плата сотрудника в организации складывается из:

1. Оплата по сдельному заработку, тарифу, должностным окладам (это примерно 45 % заработной платы).

Оплата труда работников рассчитывается по часовым тарифам, которые определяются по тарифной сетке оплаты труда работников. Оплата производственного персонала рассчитывается по тарифам первого и второго уровня оплаты труда персонала.

По ставкам тарифа первого уровня оплаты труда оплачивается труд рабочих, которые заняты деятельностью, не связанной с обслуживанием и ремонтом технических средств и теплогенерирующего оборудования и эксплуатацией тепловых энергоустановок. По тарифам второго уровня оплаты труда осуществляется оплата труда рабочих, которые связанных с эксплуатацией тепловых энергоустановок, ремонтом и обслуживанием технических средств и теплогенерирующего оборудования. Диапазон разрядов по филиалу начинается со второго и заканчивается шестым разрядом.

В тарифных ставках засчитывается и сложность выполняемых работ, и квалификация трудящихся.

На основании тарифной сетки месячных должностных окладов осуществляется оплата труда служащим и рабочим. Из тарифных коэффициентов, которые соответствуют минимальной заработной платы служащих, установленной в ООО «Розница К-1», и разрядам оплаты труда, исчисляются должностные оклады.

Оплата труда специалистов и руководителей рассчитывается по должностным месячным окладам.

Размер окладов по должностям разделены с учетом важности и сложности выполняемых работ.

2. Премия за основные итоги хозяйственной работы.

Показатели премирования:

- выполнение нормированных задач объема планово-предупредительных хозяйственных работ;

- нормальное содержание технических устройств с оценкой «хорошо», «отлично»;

- не превышение нормы расходов электроэнергии, теплоснабжения и сырья;

- осуществление плана производительности трудовой деятельности;

- осуществление плана без амортизации по расходам эксплуатации.

Премия не выплачивается при дисциплинарных взысканиях за «выговор» и «замечание» по итогам работы в конкретном периоде.

За выполнение плановых показателей по итогам трудовой деятельности за отчетный период премирование сотрудников производится из средств, которые предусмотрены для таких целей в фонде оплаты труда именно затрат.

3. Дополнительная премия.

- за работу без аварий;

- из фонда мастера.

4. Единовременные поощрения.

Единовременные денежные выплаты сотрудникам филиала за выполнение ответственных заданий и работ, которые не носят систематический

характер, а также непредвиденных работ, производятся для поощрения сотрудников организации:

- за выполнение особенно важных задач;
- за высокие заслуги в работе;
- за выполнение задач, которые носят несистематический характер;
- за качественную и своевременную сдачу отчета за год, при имеющемся

разрешении руководства;

- за активность в спортивных и общественных мероприятиях;
- к знаменательным датам и праздникам.

5. Надбавки и доплаты компенсационного характера.

- доплата за труду в праздничные и выходные дни;
- выполнение обязанностей работника, который отсутствует;
- совмещение нескольких профессий;
- доплата за раздробленный трудовой день.

6. Оплата праздничных и очередных отпусков.

Всем сотрудникам организации предоставляются отпуска каждый год продолжительностью 28 календарных дня с сохранением прежней должности, средней заработной платы, места работы.

7. Материальная помощь, которая оказывается большинству или всем сотрудникам.

Для обеспечения социальной поддержки сотрудников при уходе в очередной ежегодный отпуск выплачивается в размере 1000 рублей материальная помощь в границах фонда заработной платы труда.

8. В случаях, которые предусмотрены законом, сохранение среднего заработка.

9. Надбавки работникам, которые выполняют работу на объектах помимо основного места работы.

10. Прочие выплаты.

- выплаты за руководство целой бригадой;
- работникам, которые допущены к государственной тайне;

- выплаты за ненормированный трудовой день.

Оплата по окладам, сдельным расценкам и тарифным ставкам, составляет примерно 65% в общей структуре заработной платы сотрудникам вместе с работой по совместительству и со сверхурочными работами. Надбавки и доплаты равны около 20%, а разные виды других социальных выплат, и также в не денежной форме составляют более 15%.

Нематериальные методы мотивации.

Соответствующую социальной политике организация может обучать своих сотрудников в целях получения непрерывного углубления и расширения профессиональных знаний и за счет средств ООО «Розница К-1» совершенствования профессионального мастерства работников.

По итогам года фамилии лучших сотрудников объявляются на всеобщем собрании и выставляются на Доску почета на сайте компании, этим, признавая мастерство лучших работников.

Эффективность системы мотивации трудовой деятельности в целом в организации неплохая, хотя у специалистов и руководителей она снижается, потому что темп роста производительности труда ниже темпа роста среднемесячной заработной платы. Мотивированный сотрудник выполняет работу качественно и быстро, так как своевременная и правильная мотивация имеет большое значение для организации. Так же можно заметить, что выручка в ООО «Розница К-1» за анализируемый период времени осталась практически неизменной, в то время как цены на закупку продукции повышались неоднократно, хотя изменения чистой прибыли были значительные, за счет проведения промо-акций, реализации продукции собственного производства, уценки товаров и т.п. Это говорит о том, что сотрудники предприятия не заинтересованы в увеличении выручки предприятия. Был сделан опрос 50 сотрудников ООО «Розница К-1» для выявления проблемных зон в системе мотивации трудовой деятельности, применявшейся в организации. Результаты проведенного опроса показаны в таблице 5 и на рисунке 5.

Таблица 5 – Исследование ценностной ориентации сотрудников филиала

Элементы мотивации труда	% респондентов
Работа в стабильной организации	40
Высокооплачиваемая работа	66
Работа с возможностью делать карьеру	38
Работа с возможностью повышения квалификации	28
Интересная работа	20
Работа в дружном коллективе	20
Полезная работа	18
Работа в хороших условиях труда	16
Работа с социальными льготами	16
Работа в организации, близкой к месту проживания	16

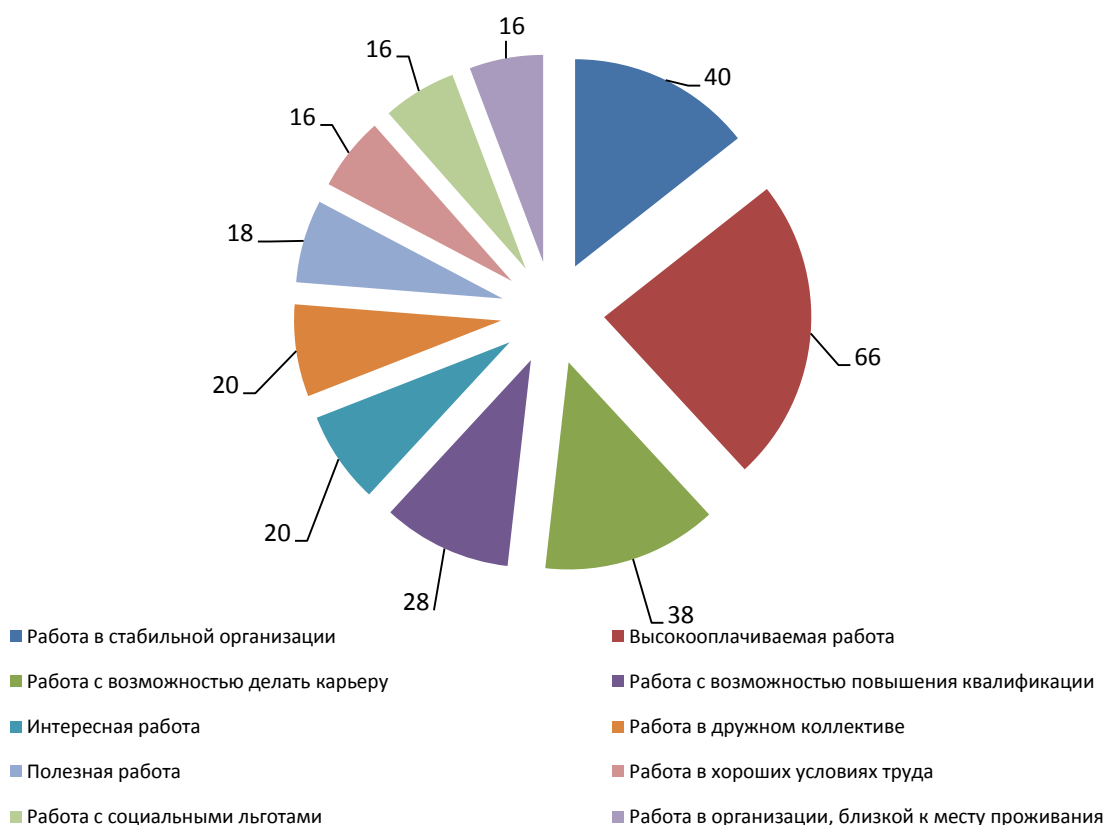


Рисунок 5 - Исследование ценностной ориентации сотрудников ООО «Розница К-1»

Анализ итогов опроса выявил, что сотрудники ценят высокооплачиваемую работу в настоящее время, которая позволяет им поддерживать высокий жизненный уровень. Высоко ценится также и стабильность организации, это позволяет планировать свою жизнь и действия на будущее и принимать ответственные решения. Возможности карьерного роста и повышения квалификации связаны, они повышают возможность работнику получить высокодоходную работу. Для поддержания, достижения высокого жизненного уровня сотрудники согласны пожертвовать не денежными компенсациями, например, такими как близость работы к месту проживания, социальные льготы, отличные условия труда, интересная и полезная работа.

Действующая система мотивации трудовой деятельности имеет следующие недостатки:

- вознаграждения не соответствуют тому, что рынок предлагает сотруднику его специальности, квалификации и опыта работы – в 2015 году сумма прожиточного минимума для трудоспособного населения составлял по Кемеровской области 9078 рублей, а размер заработной младшего персонала около 7500 рублей, а среднемесячная заработная плата по предприятию составляет 11997 рублей, т.е. средняя заработная плата превышает прожиточный минимум на 25%;
- оценка итогов трудовой деятельности, ее связь с вознаграждениями не понятна самим сотрудникам;
- постоянной частью оплаты трудовой деятельности не выполнение воспроизводственной и стимулирующей функции;
- на рабочую силу неэффективное управление затратами, потому что не обеспечивается наличие нужных работников, конкретно, рабочих специальностей – штат для производства собственной продукции всего на 95% укомплектован от необходимой величины. Действующие меры в настоящее время недостаточно стимулируют закреплению сотрудников.

В целом же, система мотивации трудовой деятельности в организации недостаточно способствует улучшению общих показателей и увеличению качества труда сотрудников и, поэтому, требует совершенствования. Следовательно, необходимо разработать конкретные мероприятия, которые будут способны повысить мотивацию сотрудников филиала.

4.2 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Розница К-1»

Текучность работников – показатель, влияющий на жизнеспособность и успех предприятия, высокий уровень которого способствует снижению эффективности работы предприятия.

Текучность рабочего персонала играет большую роль в деятельности предприятия.

Персонал, длительное время работающий на предприятии, совершенствует свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияет на уровень производительности труда.

Сбережение трудовых ресурсов и снижение уровня текучести работников выступают одним из главных приоритетов кадровой политики предприятия.

Совершенствование системы адаптации работников приведет к сокращению периода вработываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Рассчитаем экономическую эффективность совершенствования системы мотивации молодых специалистов, при этом необходимо учесть систему адаптации молодых специалистов.

Рассчитаем экономическую эффективность приема молодых специалистов на предприятие ООО «Розница К-1».

Необходимые данные для расчета на 2016г. (прогноз):

Количество молодых специалистов (ученик, помощник и т.п.) – 9 чел.

Среднегодовая заработная плата молодых специалистов – 9500 руб.

Затраты на наставничество – $500*9=4500$ руб.

Затраты на обучение молодых специалистов – $320*9=2880$ руб.

Произведем расчет данных:

$9*9500 = 85500$ руб. – затраты на заработную плату при приеме на работу молодых специалистов

Итого затраты на молодого специалиста составят в месяц:

$85500 \text{ руб.} + 4500 + 2880 = 92880$ руб.

Годовой фонд заработной платы составил 2015г. 8 062 420руб.

Тогда экономия ФЗП составит исходя из того, что молодых специалистов принят в количестве 9 человек, а 47 человек – остальные работники предприятия, тогда:

ЗП остальных работников в год= $11997,65*12*47=6\ 766\ 675$ руб

ЗП молодых специалистов составит в месяц= 92880 руб.

При условии, что адаптации молодых специалистов будет проходить в течение 2 месяцев, тогда обучение их также будет 2 месяца, тогда ФЗП составит:

$8\ 062\ 420 - (6\ 766\ 675 + (92880*2) + (11997,65*10*9)) = 30\ 196,5$ руб

При проведении более детального анализа текучести, можно отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся работников предприятия.

Общая величина потерь и экономического ущерба, вызванного текучестью молодых специалистов равна сумме всех частных потерь (оплата медицинского осмотра при трудоустройстве, доплаты наставнику, затраты на обучение, повышение квалификации, на брак изготавливаемой продукции в первые месяцы адаптации и другие социальные выплаты).

Затраты на замену рабочего составляют в среднем от 7-20% его годовой заработной платы. В общей сумме затраты на замену молодых специалистов в ООО «Розница К-1» составляет 10% их годовой заработной платы.

Средняя годовая заработная плата за 2015 год работника составляет 11997,65, было уволено 12 человек.

Рассчитаем величину потерь, связанную с текучестью молодых специалистов по формуле:

$$Пт = 11997,65 * 12 * 0,10 * 12 = 172\ 766,16 \text{ руб.}$$

Потери от текучести в 2015 году составили 172 766,16 руб., т.е. это та сумма денежных средств, которую предприятие не получило.

В целях снижения текучести кадров и совершенствования системы мотивации персонала необходимо внедрить ряд мероприятий, которые смогут увеличить выручку предприятия на 7%, что составит 31 087 тыс. руб. или ее увеличение в денежном выражении составит 2 035 тыс.руб.

Предлагаемые мероприятия:

1) Материальное стимулирование наставника.

Предлагается в качестве стимулирования наставника и более эффективного выполнения возложенных на него обязанностей, за высокие показатели работы молодых специалистов производить доплату наставнику в размере 10% за отработанный месяц от его установленного оклада, также по рекомендации наставника сократить срок адаптации молодого специалиста.

2) Посещение спортзалов, бассейнов, культурных мероприятий способствует оздоровлению работников предприятия и поддержанию психологического климата, сокращению потери рабочего времени по причинам нетрудоспособности

3) Обучение и повышение квалификации всех сотрудников предприятия раз в три года.

4) Доплата за выполнение сверхнормативных показателей.

Проект предложенных мероприятий не требует больших затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы мотивации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Мотивация требует достаточно много времени и средств, но через определенное время предприятие будет иметь квалифицированного и подготовленного специалиста, в результате чего увеличится производительность и финансовая эффективность деятельности предприятия. Внедрение четкой системы мотивации позволит повысить их производительность труда, за счет создания условий для комфортной и максимально эффективной работы.

Заключение

Мероприятия по совершенствованию молодых специалистов, разрабатываемые и внедряемые на предприятии, ориентированы на снижение психологического дискомфорта и способствуют целенаправленному усвоению и качественному исполнению своих функциональных обязанностей.

При изучении аналитических данных были выявлены проблемные стороны, относимые к росту коэффициента текучести работников предприятия в динамике. Основными причинами, которых является неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда.

Высокий уровень текучести кадров способствует снижению эффективности работы предприятия, и вызывают необходимость разработки мероприятий по снижению данного коэффициента, а также совершенствованию системы мотивации всего персонала предприятия. Это вызвано тем, что за анализируемый период времени выручка на предприятии оставалась не изменой.

Результатом решения данных проблем может стать внедрение предложенных мероприятия, направленных на совершенствование системы мотивации и снижение текучести молодых специалистов.

Ожидаемым результатом предложенных мероприятий является создание здорового морально-психологического климата на предприятии, повышение уровня производительности, избежание затрат от брака и отходов, снижение потерь, связанных с текучестью специалистов, увеличение объемов производства и получение прибыли.

Таким образом, выбранное направление исследования, при положительных результатах будет способствовать повышению эффективности хозяйственной деятельности ООО «Розница К-1».

Список использованных источников

1. Беккер, Г.С. Экономический подход. Человеческое поведение. – М, 2009. – 672 с.
2. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 133 с.
3. Гарин В.М. Безопасность жизнедеятельности в производственных условиях (охрана труда) - Ростов н/Д: РГУПС, 2009. - 363 с.
4. Гарин В.М., Экология для технических вузов - Ростов на Дону: Феникс, 2009. - 384 с.
5. Гарин В.М., Промышленная экология, И.А. Колесников. - Ростов на Дону: РГУПС, 2011. - 312 с.
6. Ивлев, А.П., Гарайбех Ю.И. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2012. - № 12.– С.1-2.
7. Калина, А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) – 4-е изд., - К. : МАУП, 2013. – 312 с.
8. Кондо, Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента /– Нижний Новгород.: ООО СМЦ «Приоритет», 2009. – 206 с.
9. Кравченко, А.И. История менеджмента – М. : Академический проект, 2012. – 168 с.
10. Милкович, Д.Т., Ньюман Д.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала – М.: Вершина, 2012. – 760 с.
11. Моргунов, Е.Б. Модели и методы управления персоналом – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с.
12. Новиков, Д.А. Стимулирование в организационных системах – М. : Синтег, 2013. – 312 с.
13. Новикова, М.В. Путеводитель по кадровому менеджменту. Компенсации и льготы – М.: ООО «Бегин групп», 2009. – 102 с.
14. Повзик Я.С., Пожарная тактика – М. : «Спецтехника», 2012. – 416 с.

15. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации– М. :Едиториал УРСС, 2011. – 224 с.
16. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах – М.: Вершина, 2009. – 224 с.
17. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) // Управление персоналом. - 2009. - № 2. – С. 128.
18. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / ООО «Издательство «Добрая книга», 2013. – 536 с.
19. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала – М. : Вершина, 2011. – 320 с.
20. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент – СПб: 2011. – 880 с.
21. Чингос, П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США – М.: Диалектика, 2012. – 416 с.
22. Щекин, Г.В. Теория и практика управления персоналом – К.: МАУП, 2013. – 280 с.