Содержание

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc42644)

[Глава 1. Теоретические основы системы нематериальной мотивации 5](#_Toc42645)

[1.1. Понятия, типы и виды мотивации персонала 5](#_Toc42646)

[1.2. Способы нематериальной мотивации 10](#_Toc42647)

[Глава 2. Анализ системы нематериальной мотивации в ООО «Молочный кит» 14](#_Toc42648)

[2.1. Характеристика ООО « Молочный кит» 14](#_Toc42649)

[2.2. Анализ кадрового персонала организации 15](#_Toc42650)

[2.3. Анализ системы нематериальной мотивации 22](#_Toc42651)

[Глава 3 Совершенствование системы нематериальной мотивации в ООО «Молочный кит» 25](#_Toc42652)

[3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной](#_Toc42653)

[мотивации 25](#_Toc42654)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37](#_Toc42655)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 39](#_Toc42656)

# ВВЕДЕНИЕ

Проблема трудовой мотивации является одной из самых актуальных проблем науки и практики управления. Проблема повышения эффективности управления человеческими ресурсами становится особенно важной на различных уровнях управления.

Организация работы по управлению мотивацией труда становится приоритетной в настоящее время, так как стараясь добиться лучших результатов при наименьших затратах человеческих и, соответственно, материальных ресурсов, у компаний не остается другого выбора, как внедрять и осуществлять мотивационный механизм.

Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективность деятельности.

Объектом для раскрытия темы выпускной квалификационной работы выбрано предприятие ООО «Молочный кит».

Предметом исследования является система нематериальной мотивации персонала предприятия ООО «Молочный кит».

Проблемы мотивации работников сферы обслуживания всегда были и остаются на сегодняшний день актуальными. Современные российские предприятия не достаточно уделяют внимания организации мотивирующей среды. А руководителям необходимо знать и уметь использовать мотивирующие факторы для повышения самоотдачи работников.

Целью работы является анализ и совершенствование системы нематериальной мотивации труда на предприятии ООО «Молочный кит» как предпосылки качества работы и эффективности производства.

Достичь данные цели возможно при решении следующих задач:

1. Раскрыть сущность мотивации труда, выявить особенности материальной и нематериальной мотивации.
2. Дать характеристику кадровому потенциалу предприятия.
3. Провести анализ системы нематериальной мотивации на предприятии ООО «Молочный кит»
4. Предложить направления по улучшению системы мотивации и стимулирования с учетом, выявленных предпочтений работников организации.
5. Разработать программу мероприятий по нематериальной мотивации для работников организации.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной литературы, социологические методы (анкетирование), методы личного наблюдения, научные статьи и электронные ресурсы.

# Глава 1. Теоретические основы системы нематериальной мотивации

## 1.1. Понятия, типы и виды мотивации персонала

Мотивация - это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации. Совмещение личных и общественных целей служит научной основой управления персоналом на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Взаимодействие персонала и организации в рыночных отношениях строится, на достижении общих экономических целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудников и наилучшим образом использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Хорошая мотивация создает условия для успешного достижения общей конечной цели производства и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних человеческих мотивов. Работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Его прежде всего интересуют личные цели и задачи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От этого и ряда других факторов зависит не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на отечественных предприятиях является в нынешних условиях одной из важнейших задач как управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно выделить следующие виды мотивации персонала:

1. Внешняя мотивация.

Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

1. Внутренняя мотивация.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной Мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера больших усилий, знаний и способностей. В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей степени определяется содержанием или значимостью самой работы. Если она интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, та это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим, существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников.

1. Материальная мотивация.

Материальная мотивация включает себя оплату труда и различные премии. мотивация работник грейдирование персонал

По мере роста компании и прохождения ею различных этапов развития (старт, рост, зрелость, спад), роль системы оплаты труда, как части системы управления компанией, возрастает. Формировать эффективную систему оплаты, в соответствии со стратегией деятельности фирмы, необходимо на самых ранних стадиях развития бизнеса.

Также, к материальной мотивации персонала относится оплата больничных, отпусков, медицинского обслуживания и т.д. Это называется системой косвенной материальной мотивации.

1. Нематериальная мотивация.

Практический опыт показывает, что зарплата не всегда является решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе.

Для решения данной задачи используется нематериальная мотивация.

Примеры нематериальной мотивации:

* перспективы карьерного роста;
* устная или письменная благодарность руководства, дипломы, грамоты, награды;
* возможность повышения квалификации;
* благоприятный психологический климат в коллективе;  участие в корпоративных праздниках, подарки.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время всё чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников -- разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании является наиболее целесообразной.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные виды мотивации персонала принято называть мотиваторами. Они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности. Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть различна в зависимости от времени его применения. Различается также воздействие мотиваторов на разные категории персонала: на одних людей лучше действуют одни способы, на других -- другие. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Человек не на все стимулы реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах управления также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация персонала и его стимулирование оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность труда, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Все существующие виды мотивации персонала должны иметь правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Человек находит наиболее полное удовлетворение через вознаграждение за достигнутые результаты.

Конечным мерилом того, насколько ценно вознаграждение, служит показатель удовлетворенности. Удовлетворение -- это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Высокая результативность труда выступает причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Мотивация персонала является не простым элементом причинно-следственных связей, а единой взаимоувязанной системой, объединяющей в единый комплекс такие Человеческие факторы, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение. Применение теории мотивации на производстве позволяет лучше управлять персоналом всех категорий, обеспечить более рациональное использование всех экономических ресурсов на каждом предприятии.

## 1.2. Способы нематериальной мотивации

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что сколько людей – столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

Теперь немного подробнее о некоторых методах нематериального стимулирования:

* предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней

отпуска;

* обеспечение гибкого графика работникам;
* вручение билетов на культурные мероприятия, туристических

путевок;

* организация корпоративных мероприятий;
* обучение сотрудников;
* персональная публичная похвала;
* организация конкурсов и квестов среди всех работников;
* составление планов карьерного роста сотрудников (необходимо, чтобы сотрудник знал, что при достижении более высокого профессионального уровня он будет повышен в должности);
* возможность постоянного повышения квалификации;
* поздравление работников со значимыми датами (юбилей,

свадьба, рождение ребенка);

* создание комфортных условий труда;
* предоставление большей свободы действий при выполнении

поставленных задач;

* проведение мотивирующих совещаний;
* привлечение сотрудников к принятию решений;
* поощрительные командировки;
* информирование коллектива о достижениях сотрудника;
* помощь в семейных делах (например, предоставление транспорта при переезде);
* предоставление скидок на услуги компании; возможность дополнительной подработки;
* красивое название должности; обращение за советом к

работникам;

* организация питания сотрудников, спортивных залов или предоставление абонементов в спортивные клубы;
* организация возможности личной встречи с высшим руководством.

Такие методы, как правило, воздействуют на весь коллектив предприятия в целом, что дает гораздо больший эффект для компании, чем «точечная» материальная мотивация наиболее успешных работников.

# Глава 2. Анализ системы нематериальной мотивации в ООО «Молочный кит»

## 2.1 Характеристика ООО « Молочный кит»

Компания «Молочный кит» - один из ведущих молочных производителей Уральского региона, объединяющий в себе несколько производственных площадок и торговый дом.

Компания основана в 1999 году, и первой в Свердловской области начала выпуск молока, кефира и йогуртов в пластиковых ПЭТ- бутылках.

С 2012 года компания осуществляет производство ультрапастерилизованного молока в асептической упаковке Tetra Pak.

В 2013 в городе Богданович начал работу уникальный завод по выпуску детского молочного питания, предназначенного для кормления детей в возрасте от 0 до 3 лет.

В 2015 году продукция начинает поставляться на молочные кухни Свердловской области и Екатеринбурга в 2015 году.

На 2017 год доля компании «Молочный кит» в Уральском регионе на рынке детских молочных продуктов составляет 32%.

В 2020 году на Богдановичском молочном заводе запущена новая производственная площадка.

Компании принадлежит два крупнейших молочных предприятия Свердловской области: Полевской и Богдановический молочные заводы, ежедневно выпускающие не менее 25% от совокупного объема потребления молочных продуктов в области.

Производственные площадки «Богдановичский городской молочный завод» и «Полевской молочный комбинат» на регулярной основе проходят сертификацию по международному стандарту ISO 22000, что указывает на высокий уровень квалификации работающих там специалистов и успешное внедрение системы управления безопасностью продуктов питания.

На современных фермах все процессы автоматизированы, работает квалифицированный персонал и созданы образцовые условия содержания коров.

Продукцию можно приобрести в магазинах и торговых сетях Екатеринбурга и Свердловской области:

Генеральным директором является Пехотин Игорь Юрьевич

Организация находится в Свердловской обл, город Екатеринбург, улица Мамина-Сибиряка, СТРОЕНИЕ 36, ОФИС 200.

## 2.2 Анализ кадрового персонала организации

Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию и другим социальнодемографическим признакам.

Таблица 1- Структура работников предприятия по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников |  | Численность, ч | ел. |
| 2017г | 2018г | 2019г |
| Руководители | 15 | 15 | 15 |
| Главные специалисты | 25 | 25 | 26 |
| Специалисты | 68 | 68 | 71 |
| Производственный персонал | 365 | 404 | 445 |
| Итого | 473 | 512 | 557 |

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

В таблице 2 представлены гендерные показатели.

Таблица 2 – Гендерная структура персонала, ООО "Молочный Кит", 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2017 год | | 2018 год | | 2019 год | |
|  | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % |
| Мужчины | 107 | 22,6 | 102 | 19,9 | 115 | 20,6 |
| Женщины | 366 | 77,4 | 410 | 80,1 | 442 | 79,4 |
| Итого: | 473 | 100 | 512 | 100 | 557 | 100 |

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин в организации. Общие тенденции в гендерной структуре в ООО «Молочный кит» таковы: Удельный вес мужчин в организации не превышает 25% и эта тенденция сохраняется на протяжении последних 3-х лет.

Как показывают исследования, особенности пола жестко не определяют особенности и эффективность труда. В то же время имеются существенные различия, которые следует учитывать в управлении организацией их труда.

Для того, чтобы эффективно управлять организацией, необходимо знание гендерных особенностей персонала. Т.е. следует не только знать гендерную структуру персонала, но и применять разные технологии управления по отношению к мужчинам и женщинам.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

В таблице 3 представлены показатели состава персонала сот стороны их образования и квалификации.

Таблица 3 – Структура работников организации по уровню

образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Численность | | | |  | |
| 2017 год | | 2018 год | | 2019 год | |
| Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % |
| Высшее | 146 | 30,9 | 177 | 34,6 | 205 | 36,8 |
| Среднее профессиональное | 284 | 60,0 | 295 | 57,6 | 317 | 56,9 |
| Без образования | 43 | 9,1 | 40 | 7,8 | 35 | 6,3 |
| Итого | 473 | 100 | 512 | 100 | 557 | 100 |

Наибольший удельный вес среди персонала занимают специалисты с средним профессиональным образованием

Сравнивая показатели трех лет, можно прийти к выводу, что персонал становится более образованным. Удельный вес сотрудников, не имеющих образования с каждым годом идет на снижение. Показатель средне - специального образования опустился с 60,0% до 56,9%. Удельный вес сотрудников, имеющих высшее образование вырос на 5,9%. Показатели начального профессионального и средне специального образования снизились, а показатель высшего образования возрос. Это говорит о том, что организация уделяет особое внимание обучению сотрудников и нуждается в опытных и квалифицированных специалистах.

Возрастная структура персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Возрастная структура персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2017 год | | 2018 год | | 2019 год | |
| Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % |
| До 30 лет | 174 | 36,8 | 192 | 37,5 | 221 | 39,7 |
| От 30 до 50 лет | 186 | 39,3 | 221 | 43,2 | 243 | 43,6 |
| Старше 50 лет | 113 | 23,9 | 99 | 19,3 | 93 | 16,7 |
| Итого | 473 | 100 | 512 | 100 | 557 | 100 |

Из проведенной таблицы видно, что в организации преобладает возраст персонала от 30 до 50 лет. В организации работают сотрудники разных категорий и с различным уровнем образования.

Рассчитываем текучесть персонала.

Коэффициент текучести кадров – идентификатор, показывающий общее количество уволившихся сотрудников по отношению к среднесписочному числу работающих.

Коэффициент приема кадров – это отношение количества работников, которые приняты на работу за данный период.

Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования определенных активов или обязательств.

Коэффициент замещения - соотношение средней пенсии и средней заработной платы, показатель эффективности пенсионной системы в стране.

Текучесть кадров – это движение персонала (рабочей силы), которое обусловлено неудовлетворенностью работников занимаемой должностью (рабочим местом) либо неудовлетворенностью компании конкретным специалистом.

Естественная текучесть полезна для организации, способствует постепенному обновлению коллектива, притоку новой энергии и идей.

Высокая текучесть кадров мешает сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективной команды. Ухудшается моральное состояние, падает мотивация всего коллектива.

Формула для расчета текучести кадров – это отношение числа уволившихся по собственному желанию и дисциплинарному взысканию к среднесписочному количеству сотрудников за определенный период.

Коэффициент выражается в процентах (%).

Чтобы рассчитать текучесть кадров нужно произвести анализ движения сотрудников в организации за последние 3 года.

Показатели численности персонала, ООО «Молочный кит» за 20172019 года приведены в таблицы 5.

Таблица 5 – Движение персонала, ООО «Молочный кит»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Численность персонала на начало года, чел. | 435 | 472 | 498 |
| Среднесписочная численность персонала | 454 | 492 | 527,5 |
| Принято работников | 78 | 123 | 134 |
| Уволено работников | 40 | 83 | 75 |
| В том числе: | |  |  |
| По собственному желанию | 40 | 83 | 75 |
| За нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |

1.Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

Ктекуч. = (Чув.по соб.+ Чув.по дисц.) / Чср.спис\*100%, (1)

Ктекуч - коэффициент текучести кадров за период, чел.;

Чув. по соб. - число уволенных по собственному желанию за период,

чел.;

Чув. по дисц. - число уволенных по собственному желанию за период,

чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент текучести кадров в ООО «Молочный кит» за 2017 год:

Ктек=(40+0)/454\*100%=8,8%

Коэффициент текучести кадров в ООО «Молочный кит» за 2018 год:

Ктек=(83+0)/492\*100%=16,9%

Коэффициент текучести кадров в ООО «Молочный кит» за 2019 год:

Ктек=(75+0)/527,5\*100%=14,2%

2. Коэффициент приема на работу рассчитывается по следующей формуле:

Коб.пр = Чприн./ Чср.спис.\*100%, (2)

Коб.пр - коэффициент оборота по приему;

Чприн. - число принятых за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по прибыли в ООО «Молочный кит» за 2017 год:

Коб.по приему=(78/454)\*100%=17,2%

Коэффициент оборота по прибыли в ООО «Молочный кит» за 2018 год:

Коб.по приему=(123/492)\*100%=25,0%

Коэффициент оборота по прибыли в ООО «Молочный кит» за 2019 год:

Коб.по приему=(134/527,5)\*100%=25,4%

3. Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле:

Коб.выб = Чувол. / Чср.спис. \* 100%, (3)

Коб.выб. – коэффициент оборота по увольнению;

Чувол. - число всех уволенных за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по выбытию в ООО «Молочный кит» за 2017 год:

Коб.по выбытию=(40/454)\*100%=8,8%

Коэффициент оборота по выбытию в ООО «Молочный кит» за 2018 год:

Коб.по выбытию=(83/492)\*100%=16,9%

Коэффициент оборота по выбытию в ООО «Молочный кит» за 2019 год:

Коб.по выбытию=(75/527,5)\*100%=14,2%

4. Коэффициент замещения кадров рассчитывается по следующей формуле:

К.замещ.=(Чприн.- Чувол.)/ Чср.спис. \*100% (4)

К.замещ.- замещения кадров за период чел,

Ч.прин.. - число принятых за период, чел.;

Ч.увол. - число всех уволенных за период, чел.;

Ч.сред.спис.. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент замещения кадров в ООО «Молочный кит» за 2017 год: К.замещ.= (78-40)/454\*100%=8,4%

Коэффициент замещения кадров в ООО «Молочный кит» за 2018 год:

К.замещ.= (123-83)/492\*100%=8,1%

Коэффициент замещения кадров в ООО «Молочный кит» за 2019 год:

К.замещ.= (134-75)/527,5\*100%=11,2%

Таблица 6 – Соотношение коэффициентов (в %) за 2017-2019 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты (%) | 2017 | 2018 | 2019 |
| Коэффициент текучести кадров | 8,8 | 16,9 | 14,2 |
| Коэффициент оборот по приёму | 17,2 | 25,0 | 25,4 |
| Коэффициент оборот по выбытию | 8,8 | 16,9 | 14,2 |
| Коэффициент замещения кадров | 8,4 | 8,1 | 11,2 |

Исходя из данных таблицы 6, можно сделать вывод о том, что в организации существует небольшая проблема текучести кадров, которая ведет к не укомплектованности организации.

В связи с данной проблемой можно выделить как положительные, так и отрицательные последствия текучести кадров. К отрицательным последствиям можно отнести:

* Экономические потери
* Снижение качества рабочей силы
* Излишние затраты на адаптацию работников
* Снижение эффективности затрат на обучение персонала
* Потери, вызванные простоям оборудования К положительным можно отнести:
* Оптимизация численности работников
* Межотраслевое и территориальное перераспределение рабочей силы
* Обновление коллектива
* Квалификационно- профессиональное продвижение кадров
* Повышение благосостояние и развития персонала
* Избавление от «балласта»

## 2.3 Анализ системы нематериальной мотивации

*Мотивация* — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Стимулирование - это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека.

В системе мотивации и стимулирования труда персонала организации используются административные, экономические и социальнопсихологические методы.

Экономическим методом мотивации персонала является заработная плата.

Рассмотрев баланс состава организации, становится очевидно, что данный состав персонала, требует дифференцированного подхода к стимулированию работников. Это инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала. В его рамках согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, определены и закреплены виды, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала.

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах:

1. Оплата труда осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполнения работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимость его специальности, занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач.
2. За равный труд производится равная оплата. Все работники предприятия имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством Российской Федерации.

В системе стимулирования труда персонала не разработана система премирования работников, поэтому материальная мотивация предполагает только окладную часть. С целью соблюдения трудовой дисциплины в организации применяются также административные методы мотивации персонала в виде предупреждения, выговора и штрафов за несоблюдение правил. Таковыми могут являться, прогул, опоздание, невыполнение индивидуальных заданий или поручений руководства. Дисциплинарное взыскание применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли нанимателя.

Немаловажную роль в мотивации персонала организации играют и нематериальные факторы:

* Возможность карьерного роста;
* Получение нового социально-профессионального статуса,

возможность развиваться и продвигаться;

* Поддержание дружеской атмосферы коллектива;
* Официальное трудоустройство;
* Удобное месторасположение офиса;
* Наличие в офисе кухни-столовой, комнаты отдыха;

В системе стимулирования труда персонала не разработана система нематериальной мотивации.

# Глава 3 Совершенствование системы нематериальной мотивации в ООО «Молочный кит»

## 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию

## нематериальной мотивации

При разработке системы мотивации ООО «Молочный кит» необходимо работать в двух направлениях: над материальным и нематериальным стимулированием. Рассмотрим более подробно нематериальное стимулирование.

Целью программы является разработка мероприятий по нематериальному стимулированию на 1 год.

В содержание мероприятий входят:

\*Организация питания за счет компании.

\*Обеспечение работников проездными билетами.

\*Организация качественного медицинского обслуживания

(медицинская страховка).

\*Предоставление абонементов в фитнес-центры.

\*Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах.

\*Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

\*Корпоративные праздники. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

\*Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

\*Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.

\*Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.

\*Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).

\*Предоставление служебного автотранспорта.

\*Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Таким образом, для облегчения работы менеджера по персоналу в проведении мероприятий и осведомленности сотрудников и их руководителей, когда и как проходят корпоративные мероприятия, разрабатывается программа мероприятий по нематериальному стимулированию. И она является приложением к Положению о нематериальном стимулировании работников организации ООО «Молочный кит».

Положение о нематериальном стимулировании закрепляет правила нематериального стимулирования сотрудников и порядок формирования части компенсационного пакета, состоящей из нематериальных стимулов.

Положение утверждает руководитель организации и вводит в действие приказом.

|  |
| --- |
| 1. Общие положения    1. Настоящее положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для сотрудников организации ООО «Молочный кит».    2. Все сотрудники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.    3. Выделение средств для поощрения сотрудников предусматривается |

при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной мотивации формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей организации. При отсутствии прибыли в Обществе фонд нематериального поощрения не формируется.

1. Структура системы нематериального стимулирования
   1. Система нематериального стимулирования формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:

2.1.1. Поощрение сотрудников:

* общественное признание – публичное признание результатов труда сотрудников в виде благодарности (п.3.1.);
* награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов

(п.3.2.);

* ценные подарки – вручение сувениров, купонов на приобретение

ценных вещей и т.д. (п. 3.3. и 3.4.);

2.1.2. Изменение статуса сотрудника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности

(п.3.5.).

2.1.3. Обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации (п. 3.6.).

2.1.4. Организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей сотрудников (п. 3.7.);

2.1.5. Льготы, непредусмотренные Трудовым кодексом РФ – предоставление сотрудникам программ негосударственных пенсионных фондов, льгот по кредитам, страхованию жизни, материальной помощи и пр.

(п. 4.)

2.2. К дополнительным мерам относятся разнообразные малобюджетные программы стимулирования сотрудников (п.5.).

1. Порядок применения основных нематериальных стимулов

3.1. Ко всем группам сотрудников возможно применить следующие виды общественного признания:

* объявление благодарности за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за экономию средств организации, новаторство, рационализаторскую деятельность.
* занесение на Доску почета за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно перевыполнение производственного плана, досрочное выполнение производственного плана, улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ).
* награждение Благодарственным письмом за продолжительную и безупречную работу, добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение трех лет.
* награждение Почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу, за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение пяти лет.
* присвоение звания «Лучший профессионал года» за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, профессиональное мастерство, достижение высоких профессиональных результатов и показателей.
  1. Сотрудников награждают знаками отличия (значком организации ООО «Молочный кит»., кубками, грамотами и дипломами) в случае участия и занятия победных мест в корпоративных профессиональных и спортивных соревнованиях или других конкурсах.
  2. Сотрудников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет). Стоимость подарков для всех юбиляров едина и определяется в зависимости от размера фонда нематериального поощрения.
  3. Сотрудников награждают ценными подарками за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, высокие результаты работы и творческие достижения.
  4. Изменение статуса, должности сотрудника производят в соответствии с правилами и нормами утвержденными в Положении о кадровом резерве организации ООО «Молочный кит»..
  5. Обучение персонала применяют как способ нематериального стимулирования в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении об обучении персонала организации ООО «Молочный кит»..
  6. С целью объединить интересы сотрудников и организации, выразить благодарность сотрудникам за труд, организация проводит:
* мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);
* мероприятия для чествования организации (День рождения организации, Юбилей организации);
* мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения

«Лучший профессионал»);

* мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
* мероприятия с участием членов семьи (конкурс рисунка для детей сотрудников).

1. Порядок применения льгот, не предусмотренные ТК РФ

4.1. В основной компенсационный пакет всех категорий сотрудников организации, прошедших испытательный срок, дополнительно к материальному вознаграждению входят следующие льготы, не предусмотренные ТК РФ:

* услуги корпоративного транспорта от станций метро;
* абонемент в спортивный зал;
* возможность приобрести продукцию, производимую организацией со скидками (размер скидки для сотрудников установлен локальными актами организации);
* подключение к корпоративной сотовой связи с льготными тарифами. Категории сотрудников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа генерального директора;
* добровольное медицинское страхование (ДМС);
* бесплатное питание в столовой;
* бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

4.2. Для некоторых категорий сотрудников, основной компенсационный пакет может быть расширен следующими дополнительными льготами:

* + 1. Компенсация аренды жилья

Организация компенсирует 100% стоимости аренды жилья генерального директора и его заместителей, а также 30% от ежемесячной стоимости аренды жилья руководителей подразделений.

Для других категорий сотрудников компенсация аренды жилья возможна по распоряжению генерального директора, в случае, если нанимаемый сотрудник является иногородним и не имеет возможности приезжать в офис на транспорте каждый день.

* + 1. Оплата такси и предоставление служебного транспорта

Оплата услуг такси или предоставление служебного транспорта для доставки сотрудников в аэропорт, вокзалы при направлении в командировку производится для списка сотрудников согласно Приложению 1.

Для других категорий сотрудников данные услуги могут быть предоставлены по письменному распоряжению генерального директора на основании ходатайства непосредственного руководителя.

* + 1. Страхование сотрудников

В организации осуществляется страхование отдельных сотрудников от несчастных случаев. При этом страховыми рисками, на случай наступления которых проводится страхование в соответствии с договором страхования, являются:

* частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;
* постоянная полная потеря трудоспособности в результате

несчастного случая;

* смерть застрахованного лица в результате несчастного случая.
  + 1. Кредитование сотрудников.

Сотрудникам, размер заработной платы которых составляет не менее 40 000 рублей предоставляются кредиты от организации организации ООО «Молочный кит» на приобретение жилья и иного движимого имущества.

Условия предоставления кредита, размер процентной ставки и прочие требования устанавливаются локальными актами организации и предоставляются на основе приказа генерального директора.

В случае, если сотрудник увольняется из организации до срока окончательного взноса по кредиту, то его обязательства перед организацией остаются вне зависимости от основания увольнения.

* + 1. Выдача материальной помощи

Материальная помощь предоставляется сотрудникам организации ООО

«Молочный кит». ежемесячное вознаграждение которых не превышает 30 000 рублей, в следующих случаях:

* смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере 10 000 рублей;
* смерти самого сотрудника семье сотрудника выплачивается материальная помощь в размере 20 000 рублей.

Основанием для выплаты материальной помощи является предоставление в отдел персонала свидетельства о смерти родственника/сотрудника.

* + 1. Дополнительные льготы при выходе на пенсию:

Организация выплачивает дополнительную пенсию сотрудникам, стаж работы которых в организации более 20 лет. Размер льготной пенсии начисляется в соответствии с локальными актами организации на основании приказа генерального директора.

Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью.

После окончания работы в организации в связи с уходом на пенсию сотрудник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с сотрудниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства РФ.

* + 1. Отдельное место парковки для транспорта

Парковка на территории офиса предусмотрена только для служебных автомобилей сотрудников, занимающих должности от руководителя группы и выше.

Резерв свободных и освобождающихся парковочных мест резервируется для новых сотрудников, нанимаемых на соответствующие должности или для тех сотрудников, которые получили повышение по результатам итоговой годовой оценки персонала.

После увольнения, понижения в должности, переезда в другой город для работы в подразделении организации или по другим причинам отсутствия на работе в центральном офисе более чем на три месяца, купон на парковочное место на территории организации аннулируется.

4.2. Данные льготы распределяются между сотрудниками на основании Таблицы распределения дополнительных льгот, непредусмотренных ТК РФ (Приложение 3) в зависимости от:

* трудовых достижений;
* стажа работы в организации;
* должности.

1. Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов

5.1. В перечень нематериальных стимулов, которые разработаны для разнообразия системы нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников, входят:

* переходящий кубок первенства за достижения недели;
* билеты в кино, театр, концерт;
* корпоративный автомобиль с водителем;
* путевка в санаторий;
* публикация статьи о сотруднике в корпоративном издании;
  1. Данный перечень применяется руководителями подразделений и отделом персонала дополнительно к основному компенсационному пакету, в качестве вспомогательных средств для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили, для выполнения рабочих задач.
  2. Выбирая нематериальные стимулы из приведенного перечня, руководители подразделений и сотрудники отдела персонала выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей согласно Приложению 4.
  3. Выбранные нематериальные стимулы утверждает директор по персоналу и передает сотрудникам отдела персонала для реализации.
  4. Перечень нематериальных стимулов может быть дополнен по решению генерального директора на основании определенных запросов и пожеланий персонала организации, выявленных при опросе и анкетировании персонала.

1. Требования к оформлению и реализации мероприятий
   1. Меры поощрения не применяются к сотрудникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непременным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение сотрудником своих трудовых обязанностей.
   2. Добросовестным является исполнение трудовых обязанностей сотрудником в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению его работы, с соблюдением правил и норм, установленных трудовым договором, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и требованиями по охране труда и другими документами.
   3. Представление о всех видах поощрения, ходатайство о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет оформляет непосредственный руководитель сотрудника и передает для согласования директору по персоналу. После чего согласованное представление (ходатайство) отдел персонала передает на утверждение генеральному директору.
2. 4.Представление о применении мер поощрения, которые требуют денежных инвестиций, согласовывается с бухгалтерией организации.
   1. Во время согласования отдел персонала и бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительные документы и объяснения, подтверждающие наличие оснований (мотива) для поощрения сотрудника.
   2. На основании согласованного представления отдел персонала готовит проект приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и передает его генеральному директору совместно с представлением.
   3. На основании согласованного ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника отдел персонала готовит проект приказа о включении в компенсационный пакет дополнительных льгот и передает его генеральному директору совместно с ходатайством.
   4. Представление о применении мер нематериального стимулирования подается уполномоченным лицом на согласование не позднее, чем за две недели до применения поощрения к сотруднику.
   5. Срок согласования с бухгалтерией – пять дней с момента получения представления. Согласованное представление бухгалтерия передает в отдел персонала.
   6. Сроки согласования с отделом персонала:

* три дня с момента получения согласованного с бухгалтерией представления о применении мер материального поощрения сотрудника (сотрудников);
* шесть дней с момента получения представления о применении мер морального поощрения сотрудника (сотрудников).
  1. Генеральный директор в течение пяти дней со дня получения представления о поощрении и проекта приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и при наличии оснований, рассматривает и издает приказ о поощрении сотрудника (или сотрудников).
  2. Генеральный директор в течение пяти дней со дня получения ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников) и проекта приказа и при наличии оснований, рассматривает и издает приказ о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников).
  3. С приказом о поощрении сотрудника (сотрудников) знакомят под подпись в течении трех дней с момента подписания приказа генеральным директором. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании сотрудников или путем размещения соответствующего объявления на Информационной доске и корпоративном сайте организации.
  4. В трудовую книжку и личную карточку сотрудника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством РФ, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставом и положением о дисциплине организации ООО «Молочный кит»..

1. Порядок реализации норм и правил Положения
   1. Руководители подразделений по согласованию с директором по персоналу планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц и отдает его на согласование в отдела персонала.
   2. Отдел персонала планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные настоящим Положением.
   3. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел персонала может привлекать сторонние организации для оказания услуг по организации корпоративных мероприятий.
   4. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом персонала и утверждается директором по персоналу на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

Таким образом, разработка совершенствования нематериальной мотивации позволяют сделать выводы:

* труд становится для человека не только средством получения заработка, но самовыражения физических и интеллектуальных способностей. Человек сам по своей инициативе склонен получать знания, накапливать опыт работы, использовать их на производстве;
* обеспечивается активное участие работников в разработке целей

|  |
| --- |
| предприятия, мероприятий по их достижению, а также в реализации этих целей и мероприятий;   * происходит процесс гуманизации труда, исключающей подход к персоналу предприятия, как к инструменту, средству достижения производственных и экономических целей предприятия. Правилом работы предприятия становится стремление к тому, чтобы обеспечить работников такими жизненными условиями на предприятии и за его пределами, которые позволили бы полностью высвободить их для творческой и инициативной работы; * повышается корпоративная культура; * повышается эффективность функционирования производственного социума; * как следствие вышеперечисленных пунктов, высокая производительность и качество труда. |

Таким образом, для облегчения работы менеджера по персоналу в проведении мероприятий и осведомленности сотрудников и их руководителей, когда и как проходят корпоративные мероприятия, разрабатывается положение по нематериальному стимулированию, которое нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов кадрового менеджмента.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы, целью которого являлось совершенствование системы мотивации и стимулирования работников предприятия ООО «Молочный кит» можно подвести итог в решении поставленных задач.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Сочетание материальной и нематериальной мотивации в системе мотивации персонала обычно дает наиболее надежный результат в формировании у работников трудовой мотивации, так как затрагивает не только физиологические потребности, но и потребности в признании и самовыражении.

В работе была проанализирована система нематериальной мотивации труда на предприятии ООО «Молочный кит»

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования на предприятии ООО «Молочный кит» были предложены некоторые рекомендации. Эти рекомендации касаются нематериального стимулирования работников, так как нематериальному стимулированию уделяется мало внимания, а для работников организации это является важным аспектом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Фатеева Н.Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие. Екатеринбург: Уральское Аграрное издательство, 2014. 228с.
2. Александрова Н.А., Воронин Б.А., Набоков В.И., Петрова Л.Н., Фатеева Н.Б. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. Н.А. Александровой. Екатеринбург, 2017. 225с
3. Блинова М. Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсамии // Символ науки. – 2015. – № 7–1. URL:

http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-podbora-i-adaptatsiipersonala-kak-osnovnye-sostavlyayuschie-protsessa-optimizatsii-upravleniya (14.06.2016).

1. Джанерьян С.Т. Психологические основы отбора персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Джанерьян С.Т. – Электрон. текстовые данные. –Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016.-116с.-Режим доступа:

https://www.iprbookshop.ru/78697.html. - ЭБС «IPRbooks»

1. Зарубина Е.В., Симачкова Н.Н., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н. Закрепление новых специалистов на предприятиях: проблемы и тенденции// Международный журнал прикладных наук и технологий Интеграл. 2018.№4. С.13
2. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод

структурированного интервью/ В. Йеттер; науч. ред. Е.А. Столярчук, пер. О.А. Шипилова. -Харьков: Гуманитарный центр, 2011. -385с.

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник.

М.: ИНФРА-М, 2017. 235с.

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Электронный ресурс]: учеб.-практ. пособие/Д.К. Захаров, И.А.

Федорова, ред.: А.Я. Кибанов.-М.: Проспект 2013.-75с.- ISBN 978-5-932-

09732-6.- Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/632855>

1. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для студ. спец. 080505 "Управление персоналом"/ Н.А. Александрова. – Екатеринбург: [б. и.], 2008- Ч.П.- 110 с., ISBN 978-5-87203-2 37-8, ББК 65.9(2Рос)291.6-21я73
2. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях: дис. канд. социол. наук Н. В. Демина. – Пятигорск, 2011. – 187 с. URL: http://www.dissercat.com/content/otborpersonala-kak-tekhnologiya-kadrovogo-menedzhmenta-v-sovremennykhorganizatsiyakh (14.06.2016).
3. Предварительный отбор [Электронный ресурс]: статья/ Л.

Пономарева, Григорьев// RUБЕЖ.-2014.-№3(6).-С.51-55.- Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/481146>

1. Ричардс Д. Отдел найма и оценки персонала [Электронный ресурс]: статья/ Д. Ричардс. – Муниципальная служба №4. – М.: Промедиа, 2005.-6с.-С.76-78.- Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/172619>
2. Сипатова М. Личностные качества кандидата: как их оценить// Служба кадров и персон. -2014. -№4. – С.24-26
3. Фатеева Н.Б. Важный фактор конкурентоспособности песронала// Аграрный вестник Урала. 2012.№10-2(105). С.67-68
4. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом

организации: учебное пособие. М.: Экзамен, 2015. С. 129