**Введение**

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования.

Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно. Таким образом, особую значимость приобретает разработка рекомендаций по оценке и совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

Актуальность темы обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, не только как совокупности функций и должности, а человека – как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс.

Объектом исследования является Филиал ОАО ”Берестейский пекарь” Барановичский хлебозавод(ООО «»), компания с большим штатом сотрудников и проблемами их эффективного управления и мотивации.

Предметом исследования является существующая на предприятии система мотивации персонала и пути её совершенствования.

Целью данной работы является анализ и улучшение системы стимулирования персонала предприятия ООО «».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1) представить организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

2) провести анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала предприятия;

3) сформулировать рекомендации по улучшению стимулирования персонала предприятия.

Методами исследования были теоретические: анализ, классификация, обобщение и эмпирические: описание, наблюдение, контент - анализ сайта, исследование целевой аудитории.

**1. Теоретические основы эффективного стимулирования персонала**

**1.1. Понятие стимулирования персонала**

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании стимулирующих процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивирующих воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии. Менеджмент, или управление предприятием – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей [27, с.272].

Стимулирование - это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Для стимулирования труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности руководству предприятия необходимо определить набор благ, который будет положен в основу стимулирования работников. Все блага записывают в форме льгот, преимуществ, видов поощрения в правила внутреннего трудового распорядка учреждения и закрепляют в других локальных нормативных правовых актах. Работник будет эффективно работать тогда, когда будет понимать, что организация в обмен на его максимальные усилия в отношении бизнес-процессов предприятия способна дать ему все то, в чем он испытывает потребности.

На практике существует и стимулирующий, и мотивирующий тип управления в их органическом единстве. Важно знать их общие и отличительные признаки и уметь осуществлять взаимную настройку механизмов стимулирования и мотивации. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%.

Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

− работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

− работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

− работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

**1.2. Виды стимулирующих систем в организации.**

В настоящее время организация эффективной системы мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией работников, являются:

− многозадачность персонала;

− не налаженность системы стимулирования труда;

− недостаточное оснащение рабочих мест;

− слабая перспектива карьерного роста;

− недостаточное внимание к учебе и стажировке новых сотрудников и резерва;

− отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

− неудовлетворительный морально психологический климат.

Современным ответом на комплексное решение этих проблем служит внедрение систем стимулирования персонала, перечень которых можно представить следующим образом, разделив на материальные и нематериальные стимулирующие факторы.

К материальным стимулирующим факторам относят такие как:

− заработная плата (номинальная) – оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату;

− заработная плата (реальная) – обеспечение реальной заработной платы путем повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.

− бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение);

− доплата наставникам за эффективное наставничество в период стажировки.

Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры).

К нематериальным стимулирующим факторам относят такие как:

− организация комфортных рабочих мест (новое, удобное, чистое);

− программы корпоративного обучения персонала;

− обеспечение комфортного периода адаптации новичков посредством наставников (опытных сотрудников) в сопровождении четкой инструкции ввода новичка в должность;

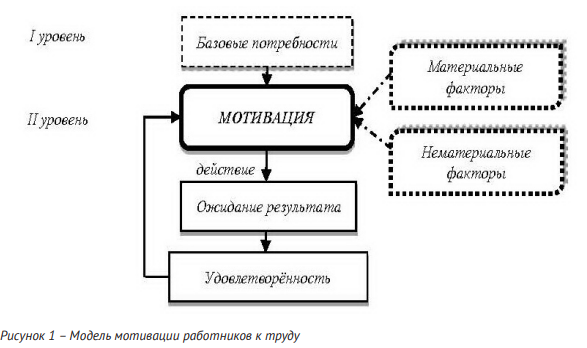
− стимулирование свободным временем – регулирование времени по занятости путем: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.;

− программы выплат по временной нетрудоспособности – покрытие расходов по временной нетрудоспособности;

− отчисления в пенсионный фонд – такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан на самом предприятии или по договору с фондом на стороне;

В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования. Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также предлагают разработку новых подходов. Так, все более широкое применение находит подход, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности предприятия, благодаря участию работников в доходах и прибылях компании и в управлении [28, с. 203]. Необходимо учитывать, что структура потребностей работников в нашем обществе, в силу переходного состояния общества, имеет особенностью, с одной стороны, неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время, с другой стороны, способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях, либо в силу привычки. Поэтому, применяя какие-либо методы стимулирования, основанные как на содержательных, так и на процессуальных теориях мотивации, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива. Таким образом, мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

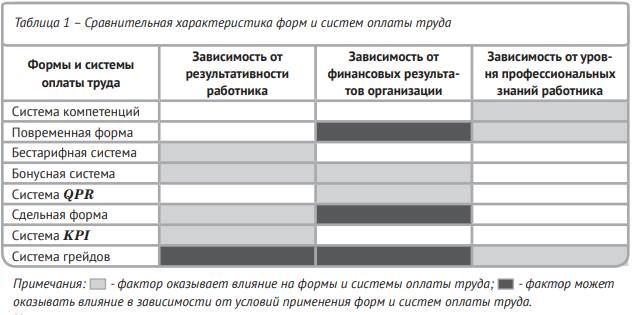
**1.3 Модель мотивации работников**

Представим модель мотивации персонала организации в виде двухуровневой системы (рисунок 1).

Первый уровень мотивации – удовлетворение базовых потребностей (потребность в работе, стабильности, минимально необходимых условиях труда). Только после достижения данного уровня можно говорить о мотивации к более эффективному труду.

Второй уровень – непосредственная мотивация к более эффективному труду, достигаемая с помощью материальных и нематериальных факторов мотивации. Значимость применяемых факторов мотивации стимулирует работника к действию, в результате которого ожидается получение дополнительных бонусов. В случае удовлетворённости полученным вознаграждением и затратами на его достижение работник мотивируется на повышение эффективности своей деятельности.

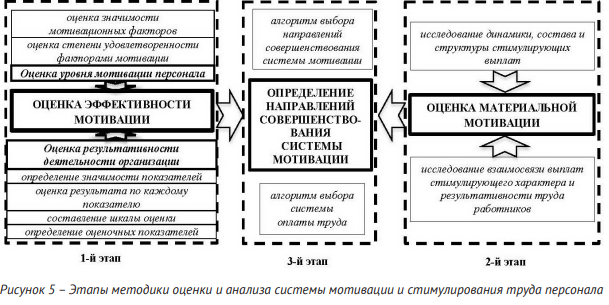
Материальные стимулы – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, обладающее значительным потенциалом в ее повышении. В материальном стимулировании основное значение имеет заработная плата. Сравнительная характеристика систем оплаты труда с точки зрения влияющих мотивационных факторов представлена в таблице 1.



Классификация систем оплаты труда, с точки зрения мотивационной составляющей, представлена на рисунке 2.

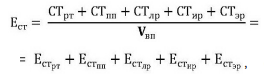


При этом, рассматривая состав и структуру фонда заработной платы, необходимо отметить, что размер мотивационного влияния на персонал не пропорционален доле элементов в фонде заработной платы. Наибольшее мотивационное влияние несут в себе выплаты стимулирующего характера, поскольку призваны повышать результаты деятельности работника, его профессиональный уровень, инициативу и лояльность к организации. **2 МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

Среди многообразных инструментов формирования действенного механизма трудовой мотивации принципиальное значение имеет использование экономического анализа эффективности системы мотивации. Однако оценка мотивации труда работников является более сложной, чем оценка качественных и количественных результатов трудовой деятельности. В науке и практике не существует точных и обоснованных методов и методик оценки и анализа системы мотивации труда персонала, результат большинства из них носит описательный характер. Для оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала была разработана методика, включающая в себя три этапа (рисунок 3).

Первый этап методики предполагает оценку эффективности мотивации как произведения оценочного уровня мотивации работников и итогового показателя результативности деятельности. Источником информации для оценки уровня мотивации работников являются результаты анкетирования работников. Уровень мотивации работников по факторам определяется как произведение степени удовлетворённости фактором и уровня его значимости. Сумма пофакторной удовлетворенности дает общую оценку мотивации работников (максимально возможная оценка 1). Получить числовую оценку результативности позволяет матричный метод измерения результативности, позволяющий интегрировать количественные и качественные результаты. Матрица результативности включает в себя оценочные показатели, шкалу оценки, саму оценку, значимость каждого показателя оценки и результаты – по каждому из показателей в отдельности и итоговый показатель. Оценочные показатели должны соответствовать целям и задачам организации, поддаваться влиянию со стороны объекта анализа и всесторонне характеризовать объект. Оценка результата по каждому из показателей осуществляется путем соотнесения фактического результата со шкалой оценки. Значимость каждого из показателей в матричном методе измерения результативности определяется в процентах от общего результата. Результативность по каждому из оценочных показателей рассчитывается как произведение оценки на значимость. Итоговая результативность объекта определяется как сумма результативностей по каждому из показателей. Матричный метод позволяет получить комплексную обобщающую оценку результативности труда работников, оценить нацеленность работников на достижение поставленных задач и повышение эффективности деятельности. Предлагается выделить четыре уровня эффективности системы мотивации: высокий уровень эффективности (8—10); достаточный уровень эффективности (6—8), требующий незначительных корректировок; уровень эффективности ниже среднего (4—6), свидетельствующий о необходимости пересмотра системы мотивации; низкий уровень эффективности (менее 4), свидетельствующий о необходимости коренного изменения данной системы. Таким образом, полученные результаты оценки позволяют сделать выводы об эффективности функционирования системы мотивации и стимулирования труда в организации и необходимости корректировки данной системы.

Второй этап методики предполагает оценку материальной мотивации. Она начинается с исследования динамики, состава и структуры стимулирующих выплат, согласно предложенной классификации в зависимости от мотивационной направленности: выплаты, стимулирующие результативность труда, повышение профессионализма, лояльность персонала, инициативу работников, экономию ресурсов. Затем осуществляется исследование взаимосвязи выплат стимулирующего характера и результативности труда работников, которое предлагается проводить, используя показатель ёмкости стимулирующих выплат, рассчитываемый по формуле:

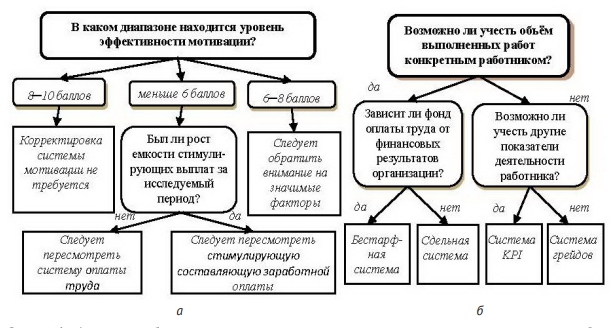


где VВП – объём выпущенной продукции; СТРТ – выплаты, стимулирующие результативность труда; СТПП – выплаты, стимулирующие повышение профессионализма; СТЛР – выплаты, стимулирующие лояльность работников; СТИР – выплаты, стимулирующие инициативу работников; СТЭР – выплаты, стимулирующие экономию ресурсов.

При этом показатель ёмкости стимулирующих выплат целесообразно представить как сумму ёмкостей выплат стимулирующего характера в зависимости от их мотивационной направленности. Для определения влияния изменения стимулирующих выплат по их видам на динамику емкости стимулирующих выплат проводится факторный анализ. Для определения зависимости между размером стимулирующих выплат и уровнем зарплатоёмкости следует провести корреляционно-регрессионный анализ, который позволит судить о наличии и характере данной взаимосвязи. Проведённый анализ материальной мотивации позволит судить о мотивационной направленности стимулирующих выплат, эффективности применяемой в организации системы материальной мотивации и необходимости её корректировки.

Третий этап методики оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала предполагает определение направлений совершенствования системы мотивации

. Оценить необходимость корректировки и выбрать направление совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала предлагается на основе алгоритма, представленного на рисунке 4 а, а для выбора системы оплаты труда в случае необходимости ее пересмотра следует использовать алгоритм, представленный на рисунке 4 б.



Наиболее универсальной системой оплаты труда, позволяющей учесть значительное количество факторов, определить размер оплаты труда в зависимости от значимости должности, количества выполняемых функций, результативности труда работников, является система грейдов, основанная на балльно-факторном методе и матрично-математических моделях [11]. Данная система позволяет дать оценку всех типов рабочих мест, учесть уровень образованности и компетентности сотрудника, характер и специфику его работы, достижение основных показателей результативности. Кроме того, данная система позволит работникам влиять на постоянную часть заработной платы, влияя на факторы работы и, тем самым, повышая свою заработную плату в пределах грейда либо повышая грейд своей должности, что значительно усилит мотивацию сотрудников.

Разработанная методика оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала позволит не только всесторонне оценить уровень мотивации работников, определить значимые факторы мотивации и удовлетворённость работников ими, выявить взаимосвязь мотивации работников и результативности их труда и дать общую оценку эффективности применяемой системы мотивации, но и выделить основные направления совершенствования данной системы.

При необходимости корректировки системы оплаты труда методика позволяет определить наиболее целесообразную, с учётом особенностей исследуемой организации, систему и механизм её внедрения.**3.1 Общие сведения о предприятии. История предприятия, местоположение предприятия. Организационная структура и структура управления. Сырьевая зона предприятия**

ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод – одно из старейший предприятий хлебопекарной промышленности.

Производство хлебобулочных изделий ведет свой отсчет с 1939 года. Сначала это был Барановичский комбинат, объединяющий в своем составе хлебозавод по улице Маяковского и несколько пекарен. В 1979 году произошло переименование хлебокомбината в хлебозавод. С мая 2003 года Барановичский хлебозавод возглавил Курьян Владимир Игнатьевич. С его приходом началась работа по техперевооружению предприятия. За этот период было сдано в эксплуатацию заквасочное отделение и линия по выпечке заварных сортов хлеба, реконструированы две хлебопекарные печи, организовано отделение нарезки и упаковки хлеба с установкой полуавтоматической упаковочной линии, изготовлен и установлен куллер для охлаждения хлеба, произведена замена морально устаревшего оборудования котельной. В январе 2011 года введена в эксплуатацию линия по производству какаосодержащей глазури. В настоящее время производится освоение новой итальянской комплексномеханизированной линии «Лазер» по производству пряников и печенья. В настоящее время ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод – динамично развивающее предприятие. Продукция, выпускаемая на предприятии, широко известна не только в своем регионе, но и за пределами области. Хлебобулочные изделия поставляются и в Россию.

ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод на правах обособленного подразделения без права юридического лица. Свою деятельность предприятие осуществляет на основании Устава (Приложение А).

Унитарное предприятие реорганизовано путем присоединения Республиканского унитарного производственного предприятия «Барановичский опытно-механический завод», зарегистрированного Брестским областным исполнительным комитетом 30.06.2001 № 3419, расположенного по адресу г. Барановичи, ул. Текстильная, 24, в соответствии с актом приема-передачи. утвержденным Министром сельского хозяйства и продовольствия 26.10.2005, и присоединено к филиалу Барановичскому хлебозаводу как цех по ремонту и изготовлению нестандартного оборудования. ОАО «Берестейский пекарь» является правопреемником всех прав и обязанностей в отношении кредиторов и должников в соответствии с передаточным актом. Имущество филиала находится в собственности Республики Беларусь (республиканская собственность) и принадлежит ему на правах хозяйственного ведения. Владение, пользование и распоряжение этим имуществом, филиал осуществляет в пределах, определяемых законодательством, Уставом ОАО «Берестейский пекарь», «Положением о филиале», Доверенностью.

Имущество филиала является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям). Распределение уставного фонда в долях следующее:

- государство – 22,32%;

- субъекты хозяйствования – 1,69%;

- негосударственные формы собственности – 2,34%;

- прочие участники – 73,65%.

Основной целью деятельности ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод в соответствии с положением о филиале являются:

- удовлетворение потребности населения хлебобулочными, кондитерскими изделиями и другими продуктами питания в необходимых объемах, в ассортименте и качестве, как через предприятия торгующих организаций, так и через магазины, находящиеся в ведении хлебозавода;

- организация хозяйственной деятельности, направлена на получение прибыли и удовлетворения интересов членов трудового коллектива и собственника имущества;

- обеспечивает целевое и эффективное расходование выделенных ему оборотных средств и ускорение их оборачиваемости.

Предметом деятельности филиала является производство продукции, выполнение работ, оказание услуг, розничная торговля, ремонт и изготовление нестандартного технологического оборудования для пищевой промышленности.

Организационная структура предприятия построена по линейнофункциональному принципу, который подразумевает выделение основных направлений деятельности, определение руководителей данных направлений и распределение основных функций между отделами.

Основными поставщиками сырья в ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод являются производители г.Барановичи и Барановичского района. Такой выбор обусловлен географическим положением поставщиков, что позволят закупать сырье по более низким ценам, сохранять его качество, а также оперативно осуществлять закупку.

**3.2 Анализ показателей по труду и заработной плате**

Цель анализа – разработка направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату труда.

Объекты анализа:

-обеспеченность организации трудовыми ресурсами;

-качество использования трудовых ресурсов;

-оплата труда.

Задачи анализа:

-оценивается обеспеченность производства трудовыми ресурсами;

-изучается качественное использование трудовых ресурсов (рабочего времени) и осуществляется общая оценка динамики и выполнение плана производительности труда.

-исследуется состав и структура фонда заработной платы.

Методика анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

-определение абсолютного (относительного) отклонение работников:

-изучение структуры кадров;

-проводится анализ движения кадров.

Рассчитывают следующие показатели: общий коэффициент оборота, коэффициент по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент обеспеченности кадрами и др.

-выводы и разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Пути улучшения обеспеченности организации трудовыми ресурсами проявляются в экономии рабочего времени от внедрения мероприятий научно-технического прогресса, увеличение оборота по приему, снижение трудоемкости продукции, повышение производительности труда, сокращение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени.

Целью анализа использования рабочего времени является определение резервов повышения эффективности использования рабочего времени и снижения целодневных простоев

Методика анализа использования рабочего времени:

1. Изменение показателей использования рабочего времени (определяется отклонение от плана и прошлого периода показателей, характеризующих использования рабочего времени – времени отработанного одним рабочим, непроизводительность затрат рабочего времени, средняя продолжительность рабочего дня)
2. Влияние факторов на использование рабочего времени с помощью расчета фонда рабочего времени, по формуле:

ФРВ=Ч\*Д\*П,

где Ч- среднегодовая численность рабочих, Д- отработанные дни одним рабочим за год, П- средняя продолжительность рабочего дня.

1. Изменение непроизводительных затрат.
2. Обобщение результатов анализа, выявление резервов увеличение количества рабочего времени.

Целью анализа производительности труда является выявление резервов повышения производительности труда в организации.

Методами анализа выступают оценка выполнения плана по производительности труда и изучение темпа изменения производительности труда, выявление факторов на изменение производительности труда и обобщение результатов, выявление резервов и увеличение производительности труда.

Производительность труда определяется как отношение выпуска продукции к среднегодовой численности рабочих.

**3.3 Трудовые ресурсы и их использование**

В таблице 2 отражен состав трудовых ресурсов ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский хлебозавод и эффективности их использования.

Таблица 2 – Трудовые ресурсы и эффективность их использования в ОАО «Берестейский пекарь» филиал Барановичский

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2018 | 2019 | 2020 | Отклонение, +/- | | Темп роста, % | | |
| 2018-  2019 гг. | 2019-  2020 гг. | 2018-  2019 гг. | 2019-  2020 гг. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Среднесписочная  численность персонала, чел. | 531 | 530 | 537 | -1 | 7 | 99,8 | 101,3 | |
| В т.ч. работники аппарата управления,  чел. | 33 | 34 | 34 | 1 | 0 | 103,0 | 100,0 | |
| Удельный вес работников аппарата управления в  среднесписочной численности, % | 6,2 | 6,4 | 6,3 | 0,20 | -0,08 | 103,2 | 98,7 |
| Фонд оплаты труда,  млн. руб. | 9955,1 | 20650,7 | 30493,4 | 10695,6 | 9842,7 | 207,4 | 147,7 |
| Удельный вес фонда оплаты труда в выручке, % | 16,5 | 20,5 | 24,4 | 4,0 | 4,0 | 124,3 | 119,3 |
| Среднемесячная заработная плата, тыс.  руб. | 1556,2 | 3233,3 | 4715,8 | 1677,1 | 1482,5 | 207,8 | 145,9 |
| В т.ч.  производственных работников, тыс. руб. | 1474,6 | 3051,3 | 4450,9 | 1576,7 | 1399,6 | 206,9 | 145,9 |
| Работников аппарата  управления, тыс. руб. | 2479,5 | 5956,1 | 7815,2 | 3476,6 | 1859,1 | 240,2 | 131,2 |
| Произведено продукции в сопоставимых ценах  на работника, тыс. руб. | 47,97 | 47,84 | 47,54 | -0,13 | -0,3 | 99,7 | 99,4 |

Представленные в таблице 2 данные позволяют сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность персонала предприятия характеризуется нестабильной динамикой: -1 чел. и +7 чел., соответственно, за период 2018-2019 гг. и 2019-2020 гг.;

- работники аппарата управления занимают незначительный удельный вес в среднесписочной численности персонала: 6,2%; 6,4% и 6,3%, соответственно, в 2018 году, 2019 году и 2020 году;

- на предприятии наблюдается значительный рост средней заработной платы;

- темпы роста средней заработной платы значительно выше темпов роста производительности труда, что негативно отражается на результатах работы предприятия, вызывая, в первую очередь, перерасход фонда заработной платы.

Список использованных источников

1. Александренок, М.С. (2007), Проблема справедливой заработной платы, Экономика и управление, 2007, № 1(9), С. 33-36.

2. Бершаков, П.В., Трененков Е.М. (2004), Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход, Москва, ТК Велби, 144 с.

3. Волгин, Н., Валь, Е. (2000), Мотивационная основа эффективности труда, Человек и труд,2000, № 4, С. 75-80.

4. Дмитриенко, Г.А., Шарапатова, Е.А., Максименко Т.М. (2002), Мотивация и оценка персонала, Киев, МАУП, 248 с.

5. Долинина, Т.Н. (2008), Внутрифирменная политика оплаты труда: экономическое обоснование, Минск, Издательство Гревцова, 320 с.

6. Ильин, Е.П. (2002), Мотивация и мотивы,

Санкт-Петербург, Питер, 512 с.

7. Комаров, Е.И. (2002), Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом, Управление персоналом, 2002, № 1, С. 38-

41.

8. Маркин, В.Н. (2008), Мотивационный менеджмент, Москва, РАГС, 88 с.

9. Милкович, Дж. Т., Ньюман, Дж. М. (2005), Система вознаграждений и методы стимулирования

персонала, Москва, Вершина, 760 с.

10. Панов, М.М. (2013), Оценка деятельности и

система управления компанией на основе KPI,

Москва, Инфра-М, 255 с.

11. Ребров, А.В. (2011), Система грейдов: как разработать и внедрить, Санкт-Петербург, Лик,

74 с.