**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОЛОГИИ

Кафедра управления персоналом и организационной психологии

**ОТЧЁТ**

о прохождении учебной практики

Студентом 1 курса ОФО по направлению подготовки «Управление персоналом»

Бекиш Алиной Юрьевной

Руководитель практики

от кафедры управления персоналом

Преподаватель

Каткова Юлия Эдуардовна

Краснодар 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Задание 1. Эссе на тему: «Роль управления персоналом в системе управления современной организацией 3

Задание 2. Сравнительный анализ функций отделов управления персоналом 6

Задание 3. Анализ должностных обязанностей менеджера по персоналу…. 9

Задание 4. Реферат на тему: «Программы стимулирования персонала» 13

Список использованных источников 21

**Задание 1. «Роль управления персоналом в системе управления современной организацией»**

Несомненно, управление персоналом играет значимую роль. Ведь именно менеджер на ряду с высшим руководством устанавливает «правила игры» в организации. При этом необходимо учитывать интересы общества, распоряжения предприятий и профсоюзов, правительственные решения и множество организационных требований и проблем. Следовательно, управленец взаимодействует с различными субъектами, основными из которых являются государство, работодатель и кадры, и должен уметь увязать интересы всех сторон.

Согласно определению Масловой Валентине Михайловне, кандидату экономических наук, управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физический способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации. Из этого можно сделать вывод, что труд рабочих не был бы столь эффективным без менеджера, который нашел бы для него грамотное применение. Человеческие ресурсы – важный элемент в системе управления организацией, а правильное их распределение есть залог успешной деятельности компании.

На сегодняшний день основной целью управления персоналом является формирование, развитие и реализация трудового потенциала организации с наибольшей его эффективностью. Из этого следует, что работник должен совершенствовать и оптимально использовать трудовые творческие ресурсы и содействовать тем самым достижению целей предприятия. Менеджер же выступает главным его помощником на этом пути. В будущем, на мой взгляд, появятся новые закономерности и задачи управления по мере изучения социальных систем и поведения людей в организации.

Для осуществления успешной деятельности компании необходимо, чтобы присутствовало четкое понимание её целей и ценностей всеми сотрудниками, очень важно создать правильные мотивационные рычаги для персонала к активному участию в реализации задач организации. Основная сложность заключается в том, что все люди индивидуальны. К каждому нужен свой подход. У всех свой эмоциональный фон, свои интересы, свое отношение к труду и разные взгляды на жизнь. Задача менеджера по персоналу заключается в том, чтобы привести всех к «общему знаменателю», чтобы все были максимально одинаково вовлечены в свою деятельность, несмотря на различие должностей.

Основными функциями управления персоналом выступают:

- функция кадрового планирования персонала решает задачи обеспечения организации кадрами необходимой численности и качества. Определяется количество, уровень квалификации сотрудников; какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников; как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как его развить; как обеспечить справедливую оплату труда и мотивацию; каких затрат потребуют проводимые мероприятия;

- функция подбора, оценки, отбора и принятия на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику;

- функция адаптации, обучения и повышения квалификации работников. Профессиональное развитие превратилось сегодня на передовых фирмах по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение все трудовой жизни человека;

- функция управления мотивацией персонала подразумевает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду. Она достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей сотрудников;

- функция обеспечения безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья;

- функция правового регулирования трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм;

- функция управления информацией. Задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать, распространять нужную и уничтожать вредную информацию;

- функция обеспечения оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации;

- функция линейного руководства: управление персоналом осуществляется на уровне менеджмента организацией в целом.

**В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение компании работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда.** Необходимость эффективной организации системы управления персоналом обусловлена тем, что результат ее функционирования носит многосторонний характер. Ведь оно оказывает влияние на все сферы деятельности и, в первую очередь, на сферу производства. В связи с этим возникает необходимость совершенствования всей системы управления персоналом предприятия.

В заключение, хотелось бы сказать, что персонал - самый сложный из объектов управления. Ведь это, прежде всего, люди со сложным набором индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль. Влиять на поведение и настроение человека можно, формируя благоприятную среду для труда и непосредственно влияя на личность, но это тонкое искусство, которое подвластно лишь менеджеру по персоналу.

**Задание 2. Сравнительный анализ функций отделов управления персоналом**

В ходе прохождения учебной практики мною было проанализировано 5 положений об отделах по управлению персоналом в различных организациях. Положение об отделе – это внутренний организационно-распорядительный документ, устанавливающий статус, функции, права, обязанности, ответственность и связи структурного подразделения предприятия (организации). В данном определении и далее под отделом подразумевается любое структурное подразделение, включая службу, группу, бюро, часть, лабораторию и др.

Типовые положения об отделе могут включать следующие разделы:

1. Общие положения, где указываются полное наименование отдела, дата, номер и наименование документа, на основании которого он создан и действует, чем руководствуется в своей деятельности, кому подчинено, порядок назначения и освобождения от должности руководителя и др.
2. Основные задачи, определяющие цель и направление деятельности подразделения.
3. Функции, т.е. виды работ (действий), которые должен выполнять отдел для осуществления поставленных перед ним задач.
4. Права, которыми должно обладать руководство для эффективного функционирования этого структурного подразделения.
5. Ответственность – виды дисциплинарной, административной и др. ответственности, которую несет руководитель при выполнении обязанностей (функций).
6. Связи (взаимоотношения) отдела с другими подразделениями.

Выборка была осуществлена с помощью случайного нахождения документа в сети Internet. Были проанализированы следующие документы:

* Положение об отделе кадров государственного бюджетного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школа № 49»;
* Положение об отделе персонала АО «Газпром», его дочерних обществ и организаций;
* Положение об отделе кадров администрации муниципального образования город Армавир;
* Положение об управлении по работе с персоналом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный минерально- сырьевой университет «Горный»;
* Положение об отделе по управлению персоналом Администрации Мостовского района.

Таким образом, были изучены нормативно-правовые документы подразделений по управлению персоналом в муниципальном образовании, частной компании, органах местного самоуправления, государственном Вузе.

В общей совокупности, исходя из указанных источников, можно выделить основной функционал отдела управления персоналом:

1. Кадровый блок (осуществление работы по подбору, высвобождению и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, обучение и развитие, повышение квалификации персонала, кадровое делопроизводство).
2. Социальный блок (адаптация, обеспечение комфортными и безопасными условиями труда, медицинское обслуживание).
3. Мотивационный блок (предоставление работнику вознаграждения, как в материальной, так и в нематериальной форме, разработка мотивационных программ).
4. Психологический блок (оценка и аудит персонала).

Особенности появились в положениях о кадровых службах в органах местного самоуправления: Администрации Мостовского района, администрации муниципального образования город Армавир. Здесь присутствуют специфические для каждой отрасли, положения, как-то:

* Представление главе администрации муниципального образования предложений по улучшению расстановки и использования персонала администрации;
* оформление приема на должности, включенные в номенклатуру должностей работников, подлежащих оформлению на допуск к государственной тайне;
* подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению стажа муниципальной службы;
* участие в разработке, обсуждении и принятии коллективного договора организации, Правил внутреннего трудового распорядка;
* учет личного состава администрации, в том числе учет военнообязанных.

Таким образом, все вышеописанные положения имеют приблизительно одинаковую структуру и функционируют с небольшими отличиями.

**Задание 3. Анализ должностных обязанностей менеджера по персоналу**

Для того, чтобы изучить должностные обязанности менеджера по персоналу я обратилась к должностным инструкциям. Должностная инструкция это - организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Я рассматривала должностные инструкции менеджера по персоналу для «ПАО Газпром Нефть», «ООО Стройбат», «ООО Счастье» и «ООО Чайка». При изучении «инструкций» я заметила некое сходство данных документов с рассмотренными выше «положениями об отделе кадров». Но, тем не менее, в «инструкциях» есть свои особенности, поэтому рассмотрим их оформление:

1 раздел: «общие положения». В нем предоставляется информация о том, что менеджер по персоналу относится к категории руководителей, кому подчиняется, кем и в каком случае назначается, какие документы он должен знать, чем должен руководствоваться, кто будет исполнять обязанности вместо него во время его отсутствия.

2 раздел: в двух из четырех рассмотренных нами инструкциях («ООО Счастье» и «ООО Чайка») составители указывают во втором разделе функции менеджера по персоналу. Их число меньше, чем в «положениях об отделе кадров», но с ними тесно связан 3 раздел: «должностные обязанности», о котором я расскажу ниже.

4 раздел: «права». В нем описываются те действия, которые менеджер по персоналу вправе производить.

5 раздел: «ответственность». В этом разделе говорится о том, в связи с какими действиями менеджер по персоналу несет ответственность.

Некоторые организации выделяют 6 раздел: «порядок утверждения и изменения содержания должностной инструкции», речь в котором идет о способах изменения или внесения поправок в «должностную инструкцию менеджера по персоналу».

Теперь я расскажу о должностных обязанностях менеджера по персоналу, полученных мной на основе исследования разделов «должностные обязанности» «инструкций». Как говорилось ранее, должностные обязанности менеджера по персоналу очень тесно связаны с его функциями, так как именно из последних, а точнее, для их реализации, устанавливаются его обязанности. Итак, HR-менеджер:

* организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.
* обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
* осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата работников.
* организует своевременное оформление приема, перевода, перемещения, командирования и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора организации; учет личного состава.
* производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, производит подсчет трудового стажа, хранение и заполнение трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременно вносит в трудовые книжки записи о переводах, перемещениях, поощрениях и т.д.
* ведет установленную документацию по кадрам, а также подготавливает материалы для представления персонала к поощрениям и награждениям.
* оформляет больничные листы на всех работающих.
* формирует и ведет личные дела работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.
* организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести кадров, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.
* обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.
* проводит систематический анализ кадровой работы в организации, разрабатывает предложения по ее улучшению.

Важные обязанности менеджера по персоналу, которыми стоит дополнить этот список, предлагают создатели сайтов. Так, они пишут об обязанности HR-менеджеров организовывать обучение персонала, координировать работы по повышении квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Сюда же можно отнести и консультирование руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Также стоит обратить внимание то, что менеджер по персоналу обязан доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников; разрабатывать систему оценки деловых качеств работников, а также мотивации их должностного роста; принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешения трудовых споров и конфликтов; осуществлять руководство подчинёнными.

Можно сказать, что в основе обязанностей менеджеров по персоналу лежит организация поиска и устройства сотрудника, создания для него благоприятных условий работы, проведение уровня профессионализма работника, при необходимости, повышения его квалификации, документальном оформлении изменений в статусе и положении сотрудника, предоставление необходимой информации работникам и руководству и контроль сохранения высокого уровня мотивации персонала.

**Задание 4. Реферат на тему: «Программы стимулирования персонала».**

Стимулирование персонала — это совокупность внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ей границы и формы и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Важнейшей задачей кадровых служб является формирование стимулирующего механизма. Любой современный менеджер осознает, что успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, а также обеспечению роста квалификации кадров.

Мысль о том, что повышение мотивации персонала является одним из основных направлений роста эффективности деятельности предприятия прослеживается в статье Скаженик Екатерины Николаевны «Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения». Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, тем большую прибыль получает организация.

Важно заметить, что в основе мотивации к труду лежат не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени человек имеет возможность их удовлетворять, работая в данной компании, какие перспективы видит в будущем, осознает ли связь между собственной хорошей работой и возможностью удовлетворить наиболее значимые для себя потребности.

Автор статьи обращает наше внимание на то, что руководитель должен четко обозначить результат, который хочет получить от подчиненного, а также определить, что станет для него главным мотиватором как в настоящий момент, так и в будущем.

Также, Екатерина Николаевна разделяет обусловленность мотивации на социальную и биологическую. К социальной относятся установки, взгляды, убеждения, а к биологической темперамент, наследственность.

Говоря о социальном основании мотивации, выделяются три ее основных индикатора: удовлетворенность трудом, заинтересованность в конечных результатах труда, лояльность к своей организации.

Автор подтверждает распространенное мнение о том, что самый главный мотиватор – деньги. Однако она пишет: «люди работают ради денег, но еще больше — ради обретения смысла жизни». Компании, которые игнорируют этот факт, подкупают своих сотрудников, и они перестают быть преданными организации. Такого сотрудника можно в любой момент перекупить, тем самым сильно ослабив кадровую политику компании.

Нематериальная мотивация — это тонкая материя и требует определенной настройки. Но она действует только тогда, когда материальные ожидания работника удовлетворены хотя бы на 75–80%.

Екатерина Успенская в своей статье «Система мотивации на разных этапах жизненного цикла компании» утверждает, что для выбора подходящей системы мотивации помимо целей организации также необходимо учитывать стадию развития, на которой находится компания.

Принято выделять пять основных стадий жизненного цикла компании: формирование, интенсивный рост, стабилизация, спад или старение, уход с рынка.

На первой стадии, то есть во время формирования компании, которая длится порядка полутора лет, очень сложно мотивировать персонал материальным способом в силу невысоких объемов продаж и производства.

По мнению автора, на этом этапе не нужно предлагать сотрудникам более высокие оклады или привлекательные социальные пакеты. В качестве мотивирующих факторов можно использовать: возможность получения нового опыта, перспективы карьерного роста, ощущение сопричастности к результатам компании, которое можно реализовать посредством грамот, благодарностей или подарков от компании.

Этап интенсивного роста бизнеса длится в среднем от двух до трех лет и характеризуется значительным увеличением объема продаж и, следовательно, увеличением производственной нагрузки. Уход сотрудников на этой стадии является критичным для компании, поскольку перераспределить выполняемые работы среди оставшегося персонала очень трудно. Приоритетным направлением стимулирования является материальная мотивация и возможность карьерного роста.

В случае характерной для этого этапа проблемы, межличностного конфликта, когда новые работники пытаются построить свою карьеру, обращая внимание руководства на ошибки тех, кто давно работает на предприятии, в качестве мотивационной программы компании регулярно проводят различные спортивные турниры между отделами, выездные конференции и семинары, призванные улучшить атмосферу в коллективе.

Этап стабилизации компании на рынке в среднем длится до пяти лет. В большинстве случаев предприятия значительно снижают количество премий и заработную плату, что нужно компенсировать увеличением объема предоставляемых социальных льгот и компенсаций.

На этапе старения бизнеса, длящегося от полутора до двух лет, основная задача компании — создание максимально привлекательных для ключевых сотрудников условий оплаты труда. Для этого активно используется система внутрифирменного кредитования, опционные схемы.

Следующий этап жизненного цикла — уход компании с рынка. Система мотивации практически полностью отсутствует. Сотрудники получают только фиксированные оклады, поощрять их за эффективную работу считается нецелесообразно.

Вячеслав Черни в своей статье «как мотивировать персонал в условиях кризиса» акцентирует внимание на том, что для удержания и стимулирования работников в тяжелое для компании время необходимо, чтобы всем сотрудникам была предоставлена информация о текущей ситуации и перспективах её развития.

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования. Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Для остальных сотрудников стимулирующим фактором служит полное соблюдение обязательств со стороны менеджмента в части сроков и размера заработной платы. Это позволит избежать забастовок.

Также, по мнению автора, очень важно, чтобы материальное стимулирование соответствовало объему поставленных задач.

 Егор Булыгин в статье «Мотивация персонала» выделяет 2 вида стимулирования персонала – мотивация избегания и мотивация достижения.

Как заметил автор, в России чаще всего применяют первую. Но, следует отметить, что она является неэффективной. Егор Булыгин доказывает это, опираясь на тот факт, что, пытаясь заставить сотрудников работать, в большинстве случаев, менеджер пугает их увольнениями и штрафами. В результате мотивация практически нулевая. Автор рассматривает мотивацию достижения как наиболее результативную. Она подразумевает собой систему поощрений за выполнение определенного объема работы.

В статье Юрия Кравца «Секреты безденежной мотивации персонала» была рассмотрена так называемая теория «Y». Она является основой развития мирового менеджмента в области мотивации людей и говорит нам о том, что мотивация любого сотрудника состоит из двух составляющих: внешнего воздействия и внутреннего удовлетворения.

В качестве внешнего воздействия автор приводит зарплату. Если у конкретного сотрудника она меньше, чем у персонала в среднем по отрасли, то этот работник будет демотивирован.

Внутреннее удовлетворение состоит из 4 уровней мотивации: нижний, средний, высокий и очень высокий.

Нижний уровень мотивации заключается в диалоге с сотрудником, повышении статуса или должности, условий труда. Средний уровень характеризуется профессиональным ростом сотрудника и продвижением его по карьерной лестнице. Высокий уровень мотивации - предоставлением интересной и сложной работы. Очень высокий уровень - общественным признанием.

Также очень важно подчеркнуть из данной статьи, что материальная мотивация является результативной только первый пару месяцев, дальше персонал проявляет желания к большей оплате труда или премии. Однако у организации не всегда есть средства их для реализации.

Паринова Анна в статье «Некоторые аспекты нематериального стимулирования» говорит о том, что основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников компании в достижении поставленных целей.

Среди нематериальных мотиваторов автор выделяет самые эффективные, по её мнению:

* создание «доски почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании;
* вручение кубков или грамот лучшему сотруднику или подразделению продаж;
* создание корпоративной истории, что подразумевает под собой написание истории компании, в которой будут отмечены сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

Однако стоит отметить, что такие методы стимулирования воздействуют на тех людей, у которых основной является мотивация достижения успеха, а не избегания неудач. Выраженность той или иной склонности можно определить с помощью тестирования.

В качестве еще одного примера программы стимулирования персонала хотелось бы привести статью Сюзан Хитфилд «Чем лучше лучшие», которая базируется на мотивации сотрудников на основании их сильных сторон.

Автор утверждают, что развитие характерных сильных черт каждого работника приведет к успеху всей организации.

Необходимо сосредотачиваться на сильных сторонах сотрудников, и покрывать слабые.К примеру, если подчиненный любит сложные, нестандартные задачи, необходимо предоставлять их ему.

Также автор предлагает интересный способ покрывать слабости работника - давать ему напарника, который может делать то, что не может делать он сам. Тем самым, у сотрудника будет возможность обучаться в тех областях, в которых он слаб.

Так же автор отмечает, что очень важно, чтобы подчиненные постоянно могли применять свои способности.

Еще один любопытный способ мотивации описывается в статье «Быть самым-самым. Конкурс как средство мотивации». Соперничество — мощный стимул, позволяющий людям демонстрировать свою настойчивость и упорство.

Автор цитирует Андрея Даха, руководителя компании «Наше Диво»: «Конкурсы — это отличный способ простимулировать работу сотрудников, взбодриться, поиграть «интеллектуальными мускулами»».

Стоит отметить, что применение корпоративной конкуренции в качестве мотивации эффективно лишь на стабильном уровне развития организации. В иных случаях конкуренция может стать неуправляемой, что негативно отразится на функционировании всей компании.

Однако, в некоторых случаях проведение конкурсов может стать причиной конфликтов, вызванных жесткой конкуренцией. То есть вместо повышения эффективности сотрудников и сплочения команды возможна разрозненность в коллективе.

Русакова Юлия в своей статье «Как понять и поднять мотивацию ваших сотрудников: основные правила» проводит грань между стимулированием персонала на выполнение конкретной задачи и на неопределенное время работы.

В первом случае выделяется следующий алгоритм:

* необходимо выявить индивидуальные рычаги мотивирования сотрудника;
* непосредственно воздействовать на них, при это нужно гарантировать продвижение в карьере, премию, повышение статуса;
* обязательно выполнить обещание.

У данной системы стимулирования имеются и недостатки. Она является индивидуальной и является, по сути, манипуляций. Если сотрудник это поймет, мотивация перестанет быть эффективной.

Для мотивации на долгосрочную деятельность автор также приводит алгоритм действий:

* тщательно отбирать персонал;
* регулярно повышать сотрудника в должности;
* следить, чтобы оплата труда была справедливой;
* отслеживать индивидуальную мотивацию работника;
* использование строго индивидуальных наказаний;
* пытаться избегать наказания штрафами;
* поддерживать систему обратной связи;
* обучать сотрудника;
* регулярно контролировать работу персонала;
* проводить конкурсы.

Ксения Герасимова в своей статье «Поощрение и наказание» обращает наше внимание на то, что направление мотивации зависит от того, какого стиля управления придерживается руководитель. Некоторые видят в качестве лучшего средства мотивации премирование сотрудника за перевыполненный план, другие же - отсутствие любых замечаний и взысканий.

По мнению Елены Юргановой, одного из руководителей «Росгосстрах», в ряде случаев без демотивации не обойтись, но все же положительная мотивация является более эффективной.

Полагаясь на мнение экспертов, автор рекомендует создать шкалу наказаний, нижней ступенькой которой будет замечание, а высшими – беседа с предупреждением или даже увольнение. При этом обсуждение наказания должно проходить лично, и руководитель должен следить за интонацией, чтобы быть услышанным.

Что касается поощрений, к каждому нужен индивидуальный подход. Если при наказании лишение части заработной платы или выговор в большинстве случаев эффективны для всех сотрудников, то при положительной мотивации нужно учитывать особенности каждого работника.

Изучив содержание вышеизложенных статей разных авторов на примерах разных до деятельности и составу организаций можно сказать, что в каждой компании разрабатывается своя стратегия стимулирования персонала, которая зависит от размера компании, этапа её развития, особенностей её роста и профессионализма персонала. Так же важно отметить, что в любой организации существует своя корпоративная этика и социальный статус. Это тоже необходимо учитывать при составлении программы стимулирования персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.
4. Одегов Ю.Р Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2012.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
7. Скаженик Е.К. Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения / Е.К. Скаженик // Справочник кадровика. – 2015. -№ 2. Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://e.spravkadrovika.ru/article.aspx?aid=425538>
8. Успенская, Е. Система мотивации на разных этапах жизненного цикла компании / Е. Успенская // Корпоративный менеджмент. – 2005. - № 9. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_system_adaptation.shtml>
9. Черни, В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / В. Черни // Корпоративный менеджмент. – 2005. - № 11. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml>
10. Булыгин, Е. Мотивация персонала / Е. Булыгин // HR-JOURNAL/ - 2005. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/motper.html>
11. Кравц, Ю. Секреты безденежной мотивации персонала / Ю. Кравц // HR-JOURNAL/ - 2012. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_900.html>
12. Паринова, А. Некоторые аспекты нематериального стимулирования / А. Паринова // HR-JOURNAL/ - 2005. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/pro-nonmaterial.html>
13. Хитфилд, С. Чем лучше лучшие / С. Хитфилд // HR-JOURNAL/ - 2005. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/pro-best.html>
14. HR-JOURNAL. Быть самым-самым. Конкурс как средство мотивации / HR-JOURNAL // HR-JOURNAL/ - 2007. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/konk.html>
15. Русакова, Ю. Как понять и поднять мотивацию ваших сотрудников: основные правила / Ю. Русакова // HR-JOURNAL/ - 2011. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_755.html>
16. Герасимова, К. Поощрение и наказание / К. Герасимова // HR-JOURNAL/ - 2011. - Электрон. версия печ. публикации. – Режим доступа: <http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/metod_knuta_i_prjanika.html>
17. Об отделе кадров «Школа №49»: положение. – Москва, 2014. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sch49uz.mskobr.ru/files/polozhenie_ob_otdele_kadrov.pdf>
18. Об отделе кадров «Колледжа связи № 5»: положение. – Москва, 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ks54.ru/assets/college_docs/lokalnii_akti/otdel_kadrov.pdf>
19. Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций. – Москва, 2006. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf>
20. Об управлении по работе с персоналом Федерального Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования «Национальный минерально- сырьевой университет «Горный»: положение. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spmi.ru/system/files/lib/univer/struktura/1prorektor/upravlenie_rabote_personalom/novoe_polozhenie_ob_uporsp_2016.pdf>
21. Об отделе кадров администрации муниципального образования город Армавир: положение. – Армавир, 2012. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.armawir.ru/about/struct/otdely/article/1288/>