

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ»)

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001342
Семина Максима Евгеньевича

Научный руководитель
К.э.н., доцент кафедры
управления персоналом
Власова Т.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала.....	7
1.2. Технологии, применяемые при мотивировании персонала организации	18
1.3. Критерии оценки эффективности системы мотивации и стимулирования.....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ».....	26
2.1. Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»	26
2.2. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»	42
2.3. Актуальное состояние системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»	55
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ».....	62
3.1. Предложения по формированию и развитию эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».....	62
3.2. Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Во все времена человек выступал одним из главных ресурсов организации. При этом качество персонала как ресурса во многом определяется уровнем его развития и мотивированности, и непосредственно влияет на конкурентные преимущества и стратегические перспективы организации.

Эффективно функционирующая и конкурентоспособная организация стремится к эффективному использованию потенциала и возможностей своего трудового коллектива путем создания благоприятных условий для результативного труда и непрерывного развития своего персонала. В связи с изложенным проблеме мотивации персонала отводится одно из центральных мест в системе управления персоналом.

Мотивация – представляет собой одну из основных функций деятельности менеджера и является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации заключается в получении максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В современных условиях все более возрастает роль личности работника, претерпевает изменения и соотношение стимулов и потребностей, на которые базируется система стимулирования. Каждый руководитель понимает, что успех фирмы определяет разработка, внедрение и применение эффективной системы мотивации персонала.

Современный мотивационный пакет включает в себя материальные и нематериальные методы вознаграждения персонала. Тем не менее, точного шаблона оптимального соотношения отдельных составляющих мотивационного воздействия на работников и наиболее эффективных методов управления ими

ни теорией кадрового менеджмента, ни практикой управления персоналом не выработано.

Отметим, так же что система мотивации и стимулирования в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, а соответственно уровень их жизни. Вкупе рассмотренное выше определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Степень разработанности проблемы. Проблеме мотивации и стимулирования труда персонала уделяется достаточное внимание как со стороны зарубежных так и отечественных ученых. К числу зарубежных исследователей данной проблематики можно отнести: С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, П. Мартина, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портера и др. Мотивации персонала в современных российских условиях посвящены работы многих отечественных авторов: А. Бурмистровова, Т. Базарова, А. Кибанова, Е. Ильина, Е. Борисовой, О. Виханского, Н. Газенко, В. Галенко, А. Егоршина, П. Журавлева, С. Занюк, С. Ильенковой, Ю. Одегова, С. Ищенко, В. Ковалева, М. Курбатовой, В. Магуна, М. Магура, В. Маслова, А. Наумова, С. Резника, О. Страховой, О. Тихоновой, Э. Уткина, С. Шапиро, А. Шапиро, В. Щукина, и др.

Несмотря на широкое рассмотрение проблемы мотивации и стимулирования персонала до настоящего момента классические теории мотивации не приспособлены к современности, что сказывается на эффективном использовании технологий и методов мотивации в практической деятельности. Слабо изученными являются особенности мотивации работников применительно к отдельным отраслям экономики и видам производства.

Объектом выпускной квалификационной работы является ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», осуществляющее свою производственную деятельность в области молочного производства.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система мотивации и стимулирования труда персонала.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию и развитию эффективной системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- обобщить теоретические аспекты процесса мотивации и стимулирования труда персонала организации;
- дать организационно-экономическую характеристику изучаемой организации;
- исследовать состояние системы управления, а так же мотивации и стимулирования персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- определить направления совершенствования системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» и обосновать оценку их социально-экономической эффективности.

Практическая значимость исследования определяется прикладным характером результатов проведенного исследования, отражающих основные направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», практическая значимость исследования состоит в том, что проблемы в области совершенствования систем мотивации и стимулирования были выявлены в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» впервые, и в соответствии с этим были предложены мероприятия по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала и обоснована их эффективность. Исходя из этого, материалы исследования могут быть использованы руководством ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» при разработке основных направлений по совершенствованию системы стимулирования персонала данной организации.

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составили теоретические и методические разработки, исследования российских и зарубежных ученых и специалистов-практиков по проблемам мотивации отечественных и зарубежных авторов, таких как: А.Я. Кибанов, В.М. Маслова, А.О. Блинов, И.Б. Дуракова, М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко, Л.Е. Басовский, В.А. Бариннов, А. Н. Петров др.

Для написания выпускной квалификационной работы использовался большой объем информации: научные издания, монографии по проблемам мотивации персонала, периодические издания.

Эмпирической базой анализа системы мотивации персонала послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

В работе был использован комплекс методов исследований, среди которых методы организации исследования (комплексный, сравнительный); эмпирические методы (анализ документов, наблюдение, анкетирование; методы обработки данных (статистико-экономический метод); методы интерпретации результатов исследования (анализ и синтез).

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составляет 84 печатных страниц, включает 24 таблицы, 5 рисунков, 14 формул. Кроме того, работа включает ряд приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность мотивации и стимулирования труда персонала

В настоящее время, в процессе управления организацией (предприятием) перед руководителями все чаще возникает необходимость понимания причин и поиск возможностей, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы персонала. Каким образом нужно влиять на людей, чтобы они «хотели» работать, были увлечены самим процессом трудовой деятельности, имели интерес к результатам работы? Решение этих вопросов осуществляется в менеджменте за счёт функции «мотивация», которая призвана направить все усилия персонала на выполнение поставленных перед ними задач, способствующих достижению целей организации.

На данный момент мотивация персонала занимает ведущую роль в системе управления персоналом организации, так как именно она оказывает непосредственное влияние на поведение человека в процессе трудовой деятельности. Именно от того насколько будут замотивированы сотрудники и зависит эффективность их труда, что в свою очередь является основой для эффективной работы всей организации в целом. Вся деятельность человека обусловлена его первоочередными потребностями, на основе которых формируются мотивы деятельности. Мотив представляет собой процесс, управляющий поведением человека. Он определяет вовлеченность сотрудника в ту или иную сферу деятельности, а также уровень его активности и отдачи. Мотивы достаточно изменчивы. Очень часто они формируются под воздействием эмоций сотрудника, его характера, нескольких мотивов, или мотивационного ядра [14, С. 26].

Мотив (от лат. «двигаю») - материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого

они осуществляются. Мотивация - внутреннее побуждение к деятельности, исходящее от желаний, интересов, позиции работника [15, С. 19].

А.П. Егоршина считает, что «путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком» [20, С. 3]. Чтобы это осуществить необходимо знать, каким образом возникают или же чем вызываются те или иные мотивы, какими способами и как, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется процесс мотивирования людей.

В научной литературе наиболее распространено два подхода к определению мотивации:

1 подход: мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом;

2 подход: мотивация (или мотивирование) – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и (или) личных целей [18, С. 101].

Данные подходы являются взаимодополняющими. Они показывают всю сложность рассматриваемого понятия. Как было сказано ранее, к выполнению определенных действий человека побуждает необходимость удовлетворения собственных потребностей. Получается, что, используя этот рычаг, руководство организации может повлиять на эффективность деятельности персонала

На сегодняшний день имеется большое количество определений понятия мотивации. Рассмотрим основные.

По мнению А.П. Егоршина, мотивация – «это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может

меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека» [20, с. 7].

По мнению, И.Б. Дураковой с одной стороны, мотивация – «это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей» [50, С.403].

А.Я. Кибанов определяет мотивацию «как внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [26, С.404].

В. М. Маслоу, считает, что «мотивация - это внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т.е. побуждения, вызывающие те или иные их действия» [27, С.190].

Система мотивация персонала должна строиться на ряде принципов, которые можно заложить в основу системы мотивации сотрудников [32, С. 410-411].

Изложим принципы мотивации персонала:

1. Принцип пропорциональности. Данный принцип выражает необходимость соблюдения следующего условия в процессе мотивации, награда за достижение поставленной цели должна соответствовать приложенным для этого усилиям.

2. Принцип положительной мотивации - мотивация, основанная на положительных стимулах, является более действенным способом мотивации персо-

нала, чем разные варианты наказаний. Более того каждый сотрудник должен быть уверен, что соблюдение всех корпоративных норм и правил, а также достижение поставленных руководством целей будут обязательно вознаграждены.

3. Принцип дифференциации. Данный принцип означает, что вознаграждения за приложенные усилия и результаты труда сотрудника не должны быть одинаковыми для всех. В тоже время должны быть сформированы определенные критерии, благодаря которым размер и форма вознаграждения будут регулироваться, как для отдельных сотрудников, так и для отделов и подразделений. Принцип дифференциации применяется и при необходимости наказаний.

4. Принцип временной близости. Этот принцип означает, что поощрение сотрудника за хорошую работу, должно осуществляться в короткий период времени, лишь при достижении им определенного результата в работе, дабы не ассоциироваться им с другими причинами.

5. Принцип комплексной мотивации показывает, что мотивация должна включать в себя удовлетворение максимально широкого диапазона потребностей работника.

6. Принцип понятности системы стимулирования. В его основе лежит известный постулат бихевиоризма «Стимул – реакция». Каждый сотрудник должен знать какое вознаграждение или какое наказание он получит при выполнении того или иного действия.

7. Принцип принятия основных целей организации. Каждый сотрудник должен понимать цель существования компании и соответственно осознавать, что для неё хорошо, а что плохо. Более того каждый сотрудник должен осознавать, что его благополучие в некотором роде зависит и от благополучия компании, соответственно цели и задачи компании он должен принимать как свои, а значит после осознания этого он вкладывает больше усилий в свою работу.

8. Принцип уважения достоинства сотрудников. Данный принцип показывает, что уважение работника как личности со стороны руководства в неко-

торых случаях мотивирует его больше, чем деньги или возможность получения других материальных ценностей.

9. Единство моральных и материальных методов стимулирования. В данное время материальному стимулированию уделяется большое внимание, и это не случайно, ведь деньги и материальные блага обеспечивают существование людей. Но также не стоит недооценивать значимость морального стимулирования. Часто признание заслуг работника, доверие ответственного задания или даже простая похвала могут принести большие результаты, чем премии. Поэтому важно сочетать моральное и материальное стимулирование, дополнять одно другим.

10. Принцип соблюдения законодательства. Все разработанные системы вознаграждения и наказания персонала не должны противоречить действующему законодательству

11. Принцип системности в мотивации персонала. Мотивация персонала будет лишь тогда максимально эффективной, когда она будет осуществляется постоянно, а не от случая к случаю [32, С. 410-411].

Понятия «мотив труда» и «стимул труда» имеют свою специфику. Понятие «мотив» относится к внутренним побуждениям личности к той или иной деятельности или предмету. Понятие же «стимул» имеет отношение к внешним по отношению к человеку факторам, побуждающим его на деятельность. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Стимул - это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избежания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления [25, С.65].

По мнению А. Я. Кибанова, стимулирование - это применение по отношению по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [26, с. 483].

Волосский А. рассматривает стимулирование, как внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [15, С. 467].

Стимулированием можно считать, как управленческое воздействие извне, которое идет от конкретного руководителя или органа управления.

Виды стимулирования различаются по предметной специфике стимулов, с помощью которых субъект управления воздействует на трудовое поведение объекта управления: материальные денежные; материальные неденежные (натуральные); моральные; соревновательные; организационные; патернализм (забота о работнике); участие в совладении и управлении. Самые распространенные и известные на сегодняшний день стимулы можно увидеть на рис. 1.1.

Материальные денежные стимулы: переменная часть заработной платы, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии; повышение в должности [37, С. 119].

Материальные неденежные (натуральные) стимулы: жилье; автомобиль, гараж, стоянка; земельный участок, дача; места в детских учреждениях; путевки в места лечения и отдыха, туристические; телефон; ссуды, кредит; право работы по совместительству; экскурсии и командировки по обмену опытом; ценные подарки; право приобретения в организации товаров и услуг по льготным ценам; предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации; перевод в другую организа-

цию; право сменить профессию в рамках организации; возможность обучения [37, С. 120].

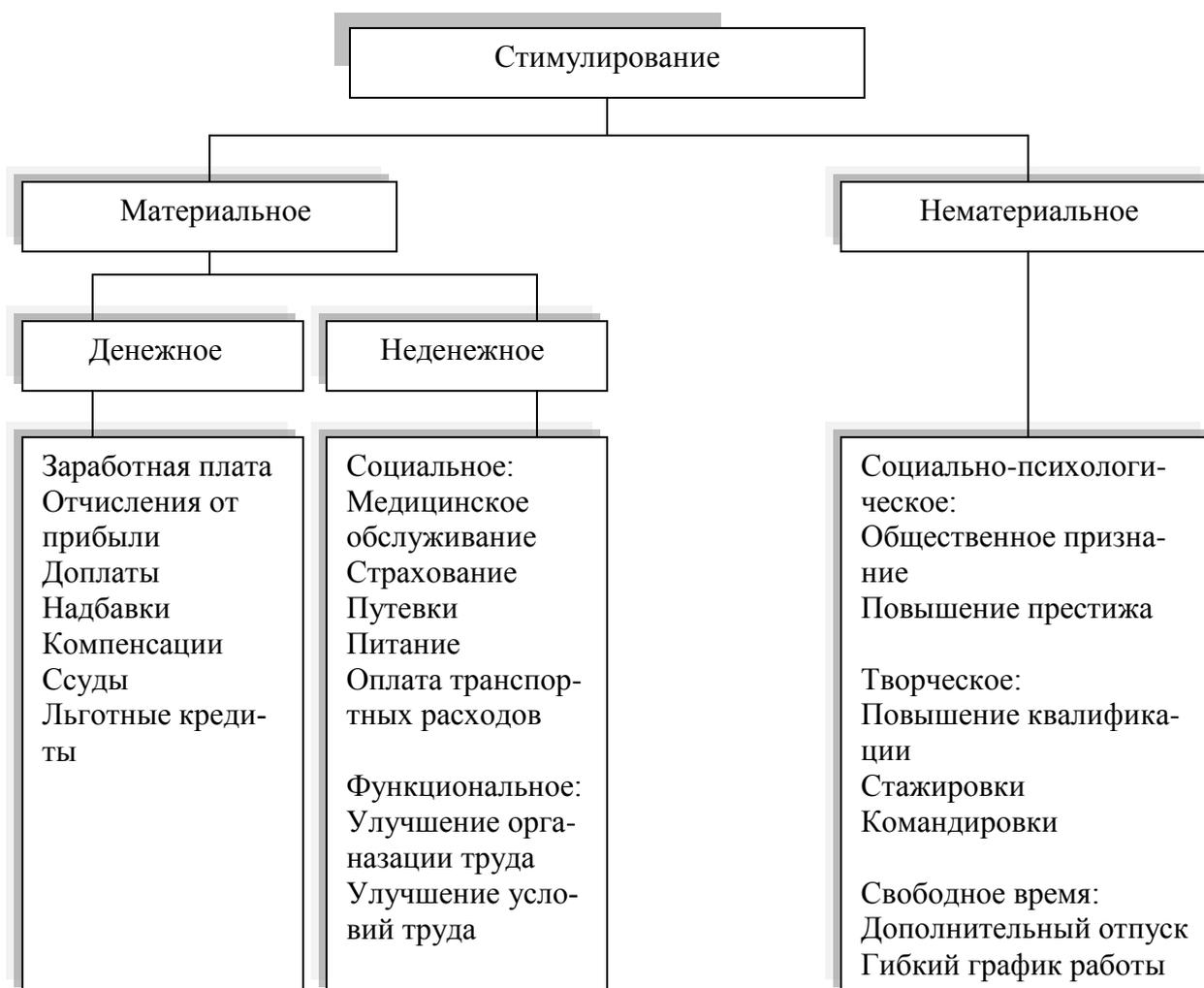


Рис. 1.1. Виды стимулирования

Ключевые особенности: меньший уровень универсальности, разовый характер, слабая делимость. Двойственное понимание справедливости разделения этих видов благ - по трудовым результатам; по общим заслугам; по статусу (должностному положению); по закону; по нуждам; уравнилельно (в том числе по очереди или жребью) - вызывает сопротивление большей части сотрудников и затрудняет их использование как стимулов труда.

Моральные стимулы. Ключевая функция - распространение информации о заслугах человека в социальной среде: персонификация поощрения; удосто-

верение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде [45, С. 210].

Главные особенности соревновательных стимулов: исключительно ранговый характер выражения, достигаемого работниками результата; неоднозначность, непостоянство, подвижность эталона сравнения — так как участники соревнования заранее не знают, какого результата нужно добиться, чтобы победить или войти в число призеров. При стремлении превзойти соперников, люди достигают больших результатов, чем соревнуясь со своими собственными способностями.

Организационные стимулы: максимальная автономия в работе; самоконтроль качества и результатов работы; свободный распорядок работы, свободные дни; дополнительное распоряжение ресурсами; контрактная форма найма.

Патернализм (забота о работнике): опора на неформальные отношения (организация - единая семья, каждый работник - любимый член семьи); руководитель — почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, их проблемы и трудности; широкое использование натуральных стимулов и социальных благ; преемственность традиций; выращивание руководителей, ориентация на внутрифирменную карьеру.

Участие в совладении и управлении: участие в совладении: участие в прибыли и участие в капитале; участие в управлении: полное и своевременное информирование работающих, участие в выработке решений, участие в принятии решений.

Размер заработной платы работников зависит от следующих условий:

- существующая практика на предприятии - имеющиеся в компании ставки и размеры зарплат, скорректированные по коэффициентам инфляции;

- возможности предприятия - по предполагаемым объемам ФОТ (фонда оплаты труда) и коэффициентам роста среднего размера оплаты труда на предприятии по группам работающих;

- цены регионального рынка труда - по каждой профессии или должностной позиции нужно учитывать интервалы цен тех сегментов рынка труда, с которыми предприятие может обмениваться персоналом (куда кадры могут уходить и откуда приходить в компанию). Существенный критерий — уровень ставки и оплаты труда у конкурентов;

- уровень претензий (запросы) кандидатов на занятие вакантных мест компании [51, С. 403].

Для решения задач по стимулированию персонала необходимо соблюдать следующие важнейшие принципы.

1. Повышение заработной платы пропорционально росту эффективности производства и труда. Данный принцип напрямую связан с действием экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Однако такая возможность должна быть, увязана с результатами производственной деятельности, с эффективностью труда. Отсутствие такой увязки может привести, с одной стороны, к выплате не заработанных денег, а значит, к инфляции, обеспечению получения номинальной заработной платы и, в конечном счете, к снижению реальной заработной платы, а с другой, - к выплате заниженной, не соответствующей эффективности трудового вклада, номинальной заработной платы. В результате утратятся возможности удовлетворения растущих потребностей работников и увеличения заработной платы.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами над темпами роста фонда потребления). Сущность этого принципа может быть, также сформулирована как максимизация

трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Соблюдение его обуславливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является неременным условием развития и процветания предприятия. Нарушение данного принципа ведет к выплате необеспеченных товарами денег, к инфляции, развитию застойных явлений в экономике страны. В условиях конкретного предприятия - это постепенное замедление процесса обновления средств производства, отсутствие ориентации на разработку и приобретение наиболее перспективных из них и как результат - падения спроса на менее качественную, по сравнению с конкурирующими фирмами, продукцию.

3. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

В настоящее время, данный принцип, мягко говоря, не соблюдается. Парадокс заключается в том, что уровню квалификации работников не соответствует размер получаемой ими заработной платы. Так, в отраслях, имеющих более квалифицированных работников, в том числе в образовании, культуре, искусстве, здравоохранении, среднемесячная начисленная номинальная заработная плата ниже среднероссийского уровня. Несоответствие зарплаты уровню квалификации ведет к оттоку кадров из тех отраслей, призванных содействовать научно – техническому и культурному прогрессу страны.

По данным официальной статистики, в настоящее время наблюдается резкое разделение средней заработной платы во всех отраслях экономики РФ. Самая заметная дифференциация заработков в таких сферах как: банковская

сфера, строительство, сельское хозяйство. При этом $\frac{2}{3}$ занятых работников во всех отраслях получали заработную плату на уровне ниже средней.

4. Равная оплата за равный труд. В условиях рынка данный принцип следует понимать, главным образом, как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т. д.

Все предприятия должны стремиться к соблюдению этого принципа, так как он дает возможность:

- сдерживать рост заработной платы;
- предотвращать утечку квалифицированных кадров.

5. Государственное регулирование оплаты труда. Обеспечение данного принципа в настоящее время, содержит:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;
- установление порядка индексации заработной платы при росте потребительских цен;
- регулирование оплаты труда в государственных и муниципальных организациях;
- введение и установление порядка применения ЕТС по оплате труда работников бюджетных отраслей и установление для этой тарифной ставки (оклада) первого разряда, а также повышение тарифных ставок (окладов);
- установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок;
- установление государственных гарантий по оплате труда.

В отличие от других элементов трудовой ситуации – приказов, указаний, распоряжений, ценностей и норм, непосредственно воздействующих на работника, - особенностью стимулирования является опосредованное воздействие.

Процесс стимулирования – это некое воздействие на работника, которое влияет на его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности [30, С. 129].

Стимулирование труда - опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям [30, С. 121].

1.2. Технологии, применяемые при мотивировании персонала организации

Технология управления персоналом – специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом [36, С, 140] .

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику [20, С. 360] .

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия. Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решить следующие задачи: стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

Стимулирование экономическое – использование материальных стимулов (побудителей), содействующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование.

В системе стимулирования персонала существуют основные принципы:

- Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;

- Сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- Поддержание имиджа предприятия как одной из ведущих на рынке;
- Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;
- Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом предприятия;
- Регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих Компаниях и в целом по стране;
- Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

1.3. Критерии оценки эффективности системы мотивации и стимулирования

Систему мотивации и стимулирования персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Это возможно только после проведения оценки уже действующей на предприятии системы стимулирования и мотивации труда. Как таковых специальных методов оценки системы стимулирования труда не существует. Но, система стимулирования является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки системы стимулирования труда (таблица 1.1).

Классификация методов оценки системы мотивации и стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование Анкетирование Экспертно-аналитический метод Оценка качественного состава кадров	Метод сравнений Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Системный анализ Функционально-стоимостной анализ

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование. Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью.

Интервью - опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и её воздействии.

Анкетирование - это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления.

К методам обоснования относятся: метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии. Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему стимулирования труда на предприятии любых отраслей с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии. Об эффективности системы стимулирования труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую

систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Оценка эффективности системы премирования производится по качественным и количественным характеристикам. При качественной оценке эффективности системы премирования определяют ее соответствие функциональному назначению по следующим показателям: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения.

Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 - 10% тарифной ставки, должностного оклада).

При количественной оценке эффективности системы премирования определяют ее достоинства и выгодные позиции для работодателя.

Данная оценка предполагает:

- определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности (Уд);
- сравнение его с уровнем выполнения показателя в базисном периоде или каким-либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб), и определение величины изменения показателя;
- определение эффекта в денежном выражении, полученном от изменения показателей премирования (Эд);
- сравнение экономического эффекта с соответствующей премиальной оплатой и определение абсолютной или относительной эффективности системы премирования.

Под абсолютной эффективностью системы премирования (Аэ) понимается разница между эффектом от изменения уровня показателей премирования в

рассматриваемом периоде ($\mathcal{E}_д$) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий (Π). Рассчитывается по формуле 1.1.

$$A_э = \mathcal{E}_д - \Pi \quad (1.1)$$

Относительная эффективность ($O_э$) - это отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии. Вычисляется по формуле 1.2.

$$O_э = \mathcal{E}_д \cdot \Pi \quad (1.2)$$

Показатели абсолютной и относительной эффективности используются для сравнения различных систем премирования по степени их выгодности для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей, рассчитывается по формуле 1.3.

$$\mathcal{E}_д = \mathcal{E}_н = Y_д - Y_б \quad (1.3)$$

По системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии. Если система премирования экономически эффективна ($\mathcal{E}_д > 0$, $A_э > 0$, $O_э > 1$), то система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является эффективной с материальной точки зрения.

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно-аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн.

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих её компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину.

Данный метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность

труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), показатель брака продукции, дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда - это метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности.

Экспертно-аналитический метод - один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов-экспертов.

Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных, был разработан в 1962-1964 гг. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

- изучаемая проблема расчленяется на ряд под проблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
- проблемы, под проблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
- определяются коэффициенты важности каждого элемента и задачи;
- выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

Для получения системной оценки эффективности стимулирования труда предлагается комплексный подход с позиций заинтересованных групп: с точки зрения работодателя и с точки зрения работника.

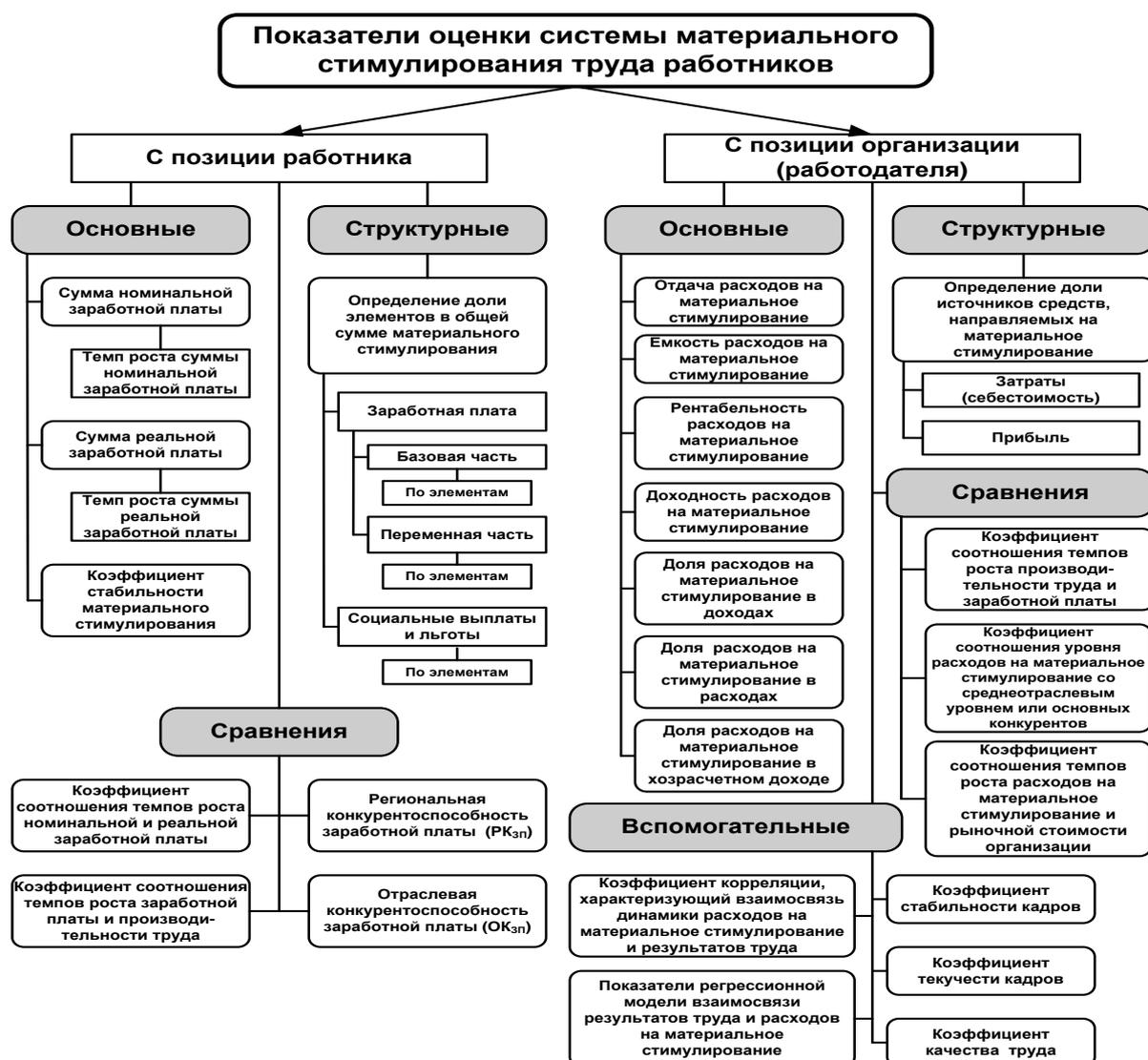


Рис. 1.2. Система показателей оценки материального стимулирования с позиции работника и организации

На рис. 1.2 представлена система показателей оценки материального стимулирования с позиции работодателя и с позиции работника предприятия [28, с. 6].

Таким образом, оценка эффективности системы мотивации и стимулирования представляет собой комплексный подход в решении проблемы повышения эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется насколько разработана и действенна система, соответствует ли она специфике объекта и эффективна ли она.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ»

2.1. Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» - это закрытое акционерное общество, являющееся юридическим лицом и имеющее в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе.

ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» находится по адресу: Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Тимирязева, д.10.

ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» работает в следующих отраслях промышленности (в соответствии с классификатором ОКОНХ):

-пищевкусовая промышленность (без рыбной, мясной, маслосырodelьной и молочной промышленности);

- мясная и молочная промышленность;
- маслосырodelьная и молочная промышленность;
- производство молочных консервов;
- закупка продуктов питания (молоко и молочные изделия).

Основным видом деятельности является производство сгущенных молочных продуктов и молочных продуктов, не включенных в другие группировки.

Для ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» характерна линейно-функциональная структура управления (приложение 1). Такая система управления характеризуется высокой степенью централизации контроля всех сторон деятельности организации.

Как объект управления производство ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы.

Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом.

Во главе ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» стоит генеральный директор, у которого в подчинении находятся: первый заместитель генерального директора, служба безопасности, секретарь, главный инженер, коммерческий директор, заместитель генерального директора по экономике и финансам, заместитель генерального директора по производству, начальник службы качества.

Генеральный директор действует на принципе единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, настоящим уставом и заключенным с ним трудовым договором.

Финансовыми операциями управляет заместитель генерального директора по экономике и финансам, который находится в непосредственном подчинении генерального директора. В его подчинении находится центральная бухгалтерия во главе с главным бухгалтером, планово-экономический отдел во главе с главным экономистом и отдел информатики во главе с начальником отдела.

Бухгалтерия несет ответственность за правильную организацию бухгалтерского учета, экономное расходование средств и действенность контроля за обеспечением сохранности собственности; сокрытие незаконных действий и распоряжений руководства предприятия; сохранность бухгалтерских документов; достоверность и своевременность бухгалтерского учета и отчетности.

Задачами планово-экономического отдела являются:

- формирование единой экономической политики ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по результатам анализа состояния и тенденций развития отрасли, к которой относится данное предприятие;

- совершенствование программы планирования расходов на осуществление деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», инвестиционные программы;

- формирование и определение экономической направленности развития ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим факторам;

- руководство в подготовке проектов текущих планов подразделениями ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по всем видам хозяйственной деятельности в соответствии с заказами контрагентов и заключенными контрактами;

- выявление убыточной продукции, разработка мер по снятию данной продукции с производства;

- полный (комплексный) анализ всех видов деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Коммерческий директор руководит службой снабжения (работа с поставщиками), сбыта (оптовые и розничные клиенты и т.д.).

В структуре предприятия так же имеется: отдел кадров, юридический отдел, административно-хозяйственный отдел, медпункт, столовая и служба безопасности.

Отдел информатики осуществляет информационное обеспечение всех структурных подразделений ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». На предприятии создана единая информационная среда, все участки управления автоматизированы.

Административно – хозяйственный отдел обеспечивает хозяйственное обслуживание, поддерживает надлежащее состояние зданий и помещений в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты, а также контроль за исправностью оборудования (лифтов, освещения, систем отопления, вентиляции и др.)

Основными задачами юридического отдела являются:

- проверка приказов, трудовых договоров и прочих документов на предмет соответствия законодательству РФ, а также подготовка заключений по правовым вопросам;
- участие в подготовке и подписании коллективных договоров;
- осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины на предприятии;
- проведение анализа результатов рассмотрения судебных дел после вынесения постановления;
- участие в разработке и подготовке нормативных актов для внутреннего пользования на предприятии.

Служба качества включает в себя производственные лаборатории и группу внутреннего аудита и контроля. Служба качества осуществляет проверку поступающих на предприятие материальных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий), контроль на всех стадиях производственного процесса, контроль за качеством, упаковкой, консервацией продукции; соответствием выпускаемой продукции стандартам, техническим условиям.

Таким образом, в организационной структуре ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» можно выделить: непосредственно сферу производства и обслуживающие и вспомогательные производства.

Основной цех - это цех по производству молочных консервов, в котором за смену может перерабатываться до 90 тонн молока;

Жестяно-баночный цех –это цех для изготовления жестяной банки для сгущенного молока;

Цех по производству цельномолочной продукции включает в себя два участка: творожный и сметанный;

Цех по производству мороженого включает в себя несколько отделений: аппаратное отделение для приготовления и обработки смеси для мороженого;

отделение производства и фасовки мороженого; отделение для приготовления фруктовых наполнителей.

Главной целью предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является организация рентабельной деятельности, получение прибыли, используемой в интересах акционеров и всех членов трудового коллектива, а также для развития предприятия, расширения сферы его деятельности и укрепления финансового положения.

Нами проведен анализ финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Динамика основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы, представлена в таблице в таблице 2.1.

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «АМКК», можно сделать вывод, что на предприятии за период с 2014 по 2016 годы наметилась тенденция к повышению выручки от реализации товаров. Выручка от реализации товаров в 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличилась на 797234 тыс. руб., относительное увеличение составило 120,43%.

Прибыль от продажи продукции в 2016 году по сравнению с 2014 годом упала на 2683 тысяч рублей и относительное отклонение составляло 99,16%. Сумма чистой прибыли в 2016 году увеличилась в сравнении с 2014 годом на 38412 руб., что составило 32,65%. Себестоимость проданных товаров в 2016 году увеличилась, в сравнении с 2014 годом рост составил 660613 тыс. руб., то есть 123,74%. Такое увеличение обосновано расширением производственных мощностей, о чем свидетельствует показатель среднегодовой стоимости основных средств на предприятии, он возрос на 9978 тыс. руб. в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

Динамика основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО
«Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+,-) 2016 г. от 2014 г.	Относительное отклонение (%) 2016 г. к 2014 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	3901708	4274212	4698942	797234	120,43
Валовая прибыль, тыс. руб.	1119368	1120924	1255989	136621	112,21
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	544837	588142	554815	9978	101,83
Среднесписочная численность работников, чел.	942	970	955	13	101,38
Себестоимость продукции, тыс. руб.	2782340	3153288	3442953	660613	123,74
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс.руб.	1000715	743538	938093	-62622	93,74
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	434369	243751	404077	-30292	93,03
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	319678	222037	316995	-2683	99,16
Чистая прибыль, тыс.руб.	117630	42346	156042	38412	132,65
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3240,62	3140,49	4920,36	1679,74	151,83
Материальные затраты, тыс. руб.	3027842	3589752	3915705	887863	129,32
Материалоотдача, руб.	1,29	1,23	1,2	-0,09	93,02
Материалоёмкость, руб.	0,78	0,81	0,83	0,05	106,41
Фондоотдача, руб.	7,16	7,26	8,46	1,3	118,16
Фондоёмкость, руб.	0,13	0,13	0,12	-0,01	92,31
Уровень рентабельности, %	4,23	1,34	2,53	-1,7 п.п.	-
Рентабельность продаж, %	8,2	5,2	4,5	-3,7 п.п.	-

Изменение выручки и себестоимости привело к тому, что валовая прибыль в 2016 году увеличилась на 136621 тысяч рублей по сравнению с 2014

годом, относительное увеличение равнялось 112,21%. В 2016 году отмечается уменьшение стоимости дебиторской задолженности на 62622 тыс. руб. Такая же динамика и у кредиторской задолженности в 2016 году она снизилась на 30292 тыс. руб.

За анализируемый период также отмечено незначительное увеличение среднесписочной численности работников ЗАО «АМКК» на 13 человек в 2016 году по сравнению с 2014 годом, то есть на 1,38%. Производительность труда в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1679,74 тыс. руб.чел или на 51,83% .

Материальные затраты на выпуск продукции в 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличились на 887863 тыс. руб. Материалоотдача в 2016 году уменьшилась по отношению к 2014 году на 0,09 тыс. руб. На уменьшение материалоотдачи повлиял рост материальных затрат. Фондоотдача в 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличилась на 1,3 руб., на что повлияло увеличение суммы выручки и рост среднегодовой стоимости основных средств. Фондоёмкость в отчетном году снизилась на 0,01 руб. Это свидетельствует о более эффективном использовании основных средств. В ЗАО «АМКК» уровень рентабельности продаж в 2016 году в сравнении с 2014 годом снизился на 3,7 п.п., а общий уровень рентабельности предприятия на 1,7 п.п.

Динамика показателей рентабельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за три года представлена на рисунке 2.1.

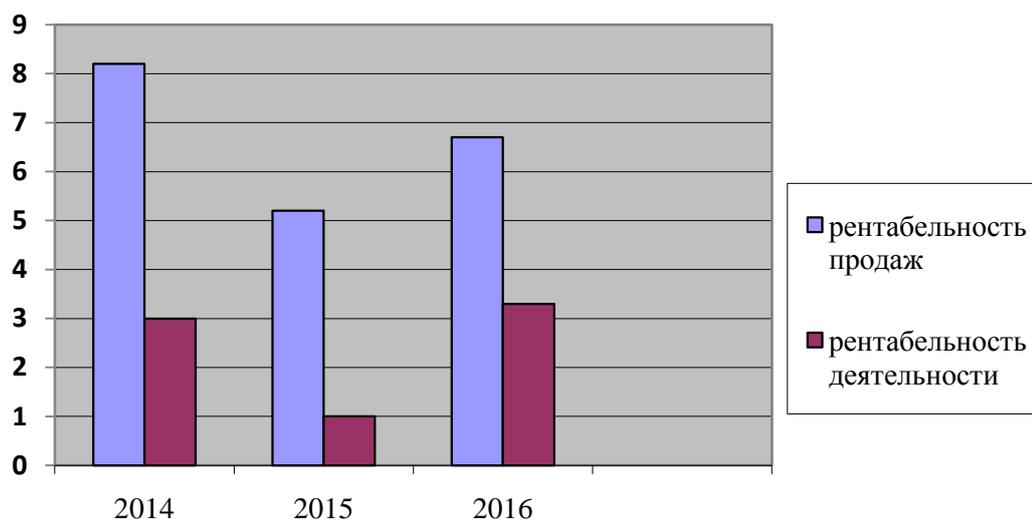


Рис. 2.1. Динамика показателей рентабельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014-2016 годы

Анализ показателей финансово – хозяйственной деятельности позволил сделать вывод, что ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на протяжении рассматриваемого периода имеет положительную динамику развития, так как чистая прибыль, прибыль от продажи продукции и выручка от продаж увеличиваются. Предприятие прибыльное и наращивает объем своей деятельности.

Динамика затрат по основным видам деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за анализируемый период представлена в таблице 2.2.

Анализ данных таблицы показал, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом затраты ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» увеличились в динамике на 947035 тыс. руб. или 27,55%. В том числе за счет роста материальных затрат на 887863 тыс. руб. = 129,32%, затрат на оплату труда на 269835 тыс. руб., отчислений на социальные нужды на 6705 тыс. руб., и затрат, связанных с амортизацией на 22598 тыс. руб.

Динамика затрат по основным видам деятельности
 ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;) 2016 г. к 2014 г.	Относительное отклонение, % 2016 г. к 2014 г.
	2014	2015	2016		
Материальные затраты, тыс. руб.	3027842	3589752	3915705	887863	129,32
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	250556	280288	276540	269835	110,37
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	75663	83875	82368	6705	108,86
Амортизация, тыс. руб.	50320	68522	72918	22598	144,91
Прочие затраты, тыс. руб.	33229	32436	37114	3885	111,69
Итого по элементам затрат, тыс. руб.	3437610	4054873	4384645	947035	127,55

Динамика структуры основного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика объема и структуры основного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Внеоборотные активы, тыс. руб., в том числе:	695552	660651	596488	-34901	-64163	95,0	90,3
- основные средства	544837	588142	554815	43305	-33327	107,9	94,3
Оборотные активы, тыс. руб., в том числе:	1500127	1349740	1573943	-150387	224203	90,0	116,6
- запасы	393699	433783	351223	40084	-82560	110,2	81,0
Итого основного капитала	2195679	2010391	2170431	-185288	160040	91,6	108,0

Проведенный анализ таблицы показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом, стоимость внеоборотных активов за год снижается на 34901 тыс. руб. или 5%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом, тенденция снижения стоимости внеоборотных активов сохранилась, они уменьшились на 64163 тыс. руб. или на 9,7%. В том числе стоимость основных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшились на 33327 тыс. руб. или на 6,7%.

Стоимость оборотных активов в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 150387 тыс. руб. или 10%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом имеется рост в динамике, который составил 224203 тыс. руб. или 16,6%. В том числе стоимость запасов за аналогичный период увеличивается в 2015 году по сравнению с 2014 годом - на 40084 тыс. руб. или 10,2%, в 2016 году тенденция снижения в динамике по сравнению с 2015 годом составила 82560 тыс. руб. или 19%.

В ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» объем основного капитала в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился на 185288 тыс. руб. или 8,4 %, а в 2016 году отмечено увеличение на 160040 тыс. руб. или 8,0 % по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, динамика основного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» в 2016 году по сравнению с 2015 годом положительная.

Динамика эффективности использования основного и оборотного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 - 2016 годы представлена в таблице 2.4.

Рассчитанные в таблице показатели свидетельствуют об увеличении оборотного капитала в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 13,1%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличение на 2,6%. В 2015 году коэффициент оборачиваемости оборотных средств снизился и составил 96,8% от уровня 2014 года.

Таблица 2.4

Динамика показателей использования эффективности основного и оборотного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднегодовая сумма оборотных средств, тыс. руб.	1259675,5	1424933,5	1461841,5	113,1	102,6
Коэффициент оборачиваемости	3,1	3,0	3,2	96,8	106,7
Оборачиваемость оборотных средств, в днях	116	120	112	103	93
Рентабельность оборотных средств, %	9,3	3,0	10,7	32,3	356,7
Среднегодовая сумма основных средств, тыс. руб.	448766	566489,5	571478,5	126,2	100,9
Фондоотдача, руб.	8,7	7,5	8,2	86,2	109,3
Фондовооруженность, руб.	578,4	606,3	580,9	104,8	95,8
Фондорентабельность, %	26,2	7,5	27,3	-	-

Положительным результатом является увеличение оборачиваемости капитала в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 6,7%.

За исследуемый период времени оборотный капитал ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» был рентабелен и находился в 2014 году на довольно высоком уровне и составил 9,3 %, но в 2015 году по сравнению с 2014 годом использование оборотного капитала снизилось и составило 3,0 %.

Однако в 2016 году рентабельность оборотных средств оказалась выше уровня 2015 года и составила 10,7 %. Коэффициент оборачиваемости имеет положительную динамику роста. Оборачиваемость оборотных средств в 2014 году составила 116 дней, в 2015 году – 120 дней, в 2016 году - 112 дней, таким образом, в 2016 году по сравнению с 2015 годом, отмечается улучшение оборачиваемости, за счет сокращения длительности оборота.

Среднегодовая стоимость основного капитала увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 26,2%, а в 2016 году рост составил 0,9% по сравнению с 2015 годом. В 2015 году по сравнению с предыдущим годом

фондоотдача снизилась на 13,8%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 9,3% руб.

Фондовооруженность предприятия основными производственными фондами выросла в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 4,8%. Этот показатель в динамике вырос, то есть количество оборудования на одного работника увеличилось. Однако в 2016 году по сравнению с 2015 годом фондовооруженность снизилась на 4,2%.

Фондорентабельность в 2014 году составила 26,2 %, в 2015 году – 7,5%, а в 2016 году – 27,3 %.

Таким образом, в 2016 году эффективность использования основных средств в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» повысилась, о чем свидетельствует рост фондоотдачи и фондорентабельности, снижение фондоемкости и увеличение фондовооруженности труда.

Показатели финансового состояния ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» рассчитаны в таблице 2.5.

Из анализа показателей финансового состояния ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» представленных в таблице, следует, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом собственный капитал уменьшился на 46769 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом отмечается рост собственного капитала на 157283 тыс. руб. Долгосрочные обязательства в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 38362 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 102573 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства имеют тенденции уменьшения в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 612140 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 99816 тыс. руб. Заемный капитал в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился на 228519 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 2757 тыс. руб. Внеоборотные активы в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 34901 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшились на 64163 тыс. руб. Оборотные активы, в 2015

году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 150387 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 224203 тыс. руб. Валюта баланса в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 185288 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились 160040 тыс. руб.

Таблица 2.5

Динамика показателей финансового состояния
 ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Собственный капитал, тыс. руб.	981481	934712	1091995	-46769	+157283
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	1361	384982	487555	+38362	+102573
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1302837	690697	590881	-612140	-99816
Заемный капитал	1304198	1075679	1078436	-228519	+2757
Внеоборотные активы, тыс. руб.	695552	660651	596488	-34901	-64163
Оборотные активы, тыс. руб.	1500127	1349740	1573943	-150387	+224203
Валюта баланса, тыс. руб.	2195679	2010391	2170431	-185288	+160040
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,45	0,46	0,50	+0,01	+0,04
Коэффициент финансовой устойчивости	0,45	0,66	0,73	+0,21	+0,07
Коэффициент финансирования	0,75	0,87	1,01	+0,12	0,14
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	1,33	1,15	0,98	-0,18	-0,17
Коэффициент маневренности	1,52	1,44	1,44	-0,08	0
Индекс постоянного актива	0,71	0,70	0,55	-0,01	-0,15
Коэффициент привлечения долгосрочных займов	0,001	0,29	0,30	+0,289	+0,01
Коэффициент концентрации заемных средств	0,59	0,54	0,50	-0,05	-0,04
Коэффициент финансовой зависимости	0,59	0,54	0,50	-0,05	-0,04
Коэффициент текущей задолженности	0,62	0,84	0,83	0,22	-0,01
Коэффициент устойчивого финансирования	0,45	0,66	0,73	+0,21	+0,07
Коэффициент финансового левериджа	1,92	1,41	1	-0,51	-0,41

Коэффициент финансовой независимости в 2015 году и 2014 году был ниже нормативного значения, что говорит о зависимости организации от заемных источников финансирования, но в 2016 году коэффициент достиг нормативного, поэтому финансовое состояние улучшилось.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает удельный вес тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время. За анализируемый период коэффициент финансовой устойчивости был ниже нормативного значения, следовательно, доля собственных средств ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» в общей сумме источников финансирования недостаточна.

Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счёт собственных средств, а какая из заёмных. Коэффициент финансирования показывает, что в 2016 году ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» было не платежеспособно, так как коэффициент принимал значение нормативного.

Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала, показывающий структуру финансовых источников организации и степень зависимости от заемных источников соответствовал нормативному значению, т.к. был значительно выше.

Коэффициент манёвренности собственных средств предприятия – определяет, какая доля собственных средств предприятия используется для финансирования деятельности в краткосрочном периоде. В ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» коэффициент маневренности имеет низкое значение, что отрицательно характеризует финансовое состояние.

Таким образом, ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» необходимо погасить долгосрочные обязательства и увеличить собственный капитал, что позволит стабилизировать финансовую устойчивость предприятия.

Далее проанализируем динамику изменения показателей ликвидности и платежеспособности предприятия. Динамика показателей ликвидности и пла-

тежеспособности ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.6.

Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» позволяет сделать следующие выводы.

Коэффициент платежеспособности за рассматриваемый период находился в пределах нормы. Так в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение коэффициента платежеспособности на 16,7. Значение показателя увеличилось, что можно рассматривать как положительную тенденцию.

Коэффициент промежуточной ликвидности в 2015 и 2014 годах был ниже норматива (0,8), а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился до 1,3, что в норме. Это значит, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов, что положительно.

Таблица 2.6

Динамика показателей ликвидности и платежеспособности
ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Формула расчета	Норматив	Годы			Темп роста, %	
			2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Коэффициент платежеспособности	$K_{пл.} = \frac{СК}{СА}$	$\geq 0,5$	0,6	0,7	0,7	116,7	100
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл.} = \frac{ОА}{КДО}$	>2	1,2	1,2	2	100	166,7
Общий коэффициент покрытия	$K_{покp.} = \frac{ОА}{КЗ}$	>1	3,4	5,5	3,9	141,0	114,7
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	$K_{оос} = \frac{СК-ВА}{ОА}$	$\geq 0,1$	0,09	0,2	0,3	222,2	150,0
Доля запасов в оборотных активах	$D_{зап.} = \frac{З}{ОА}$	$\geq 0,5$	0,3	0,3	0,2	100	66,7
Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{пр.л.} = \frac{ОА - З}{КЗ}$	≥ 1	0,8	0,8	1,3	100	162,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{абл.} = \frac{ДС}{КЗ}$	$\geq 0,2$	0,1	0,1	0,2	100	200,0

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 и 2014 годах был ниже норматива (1,2) какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 и 2014 годах составил 0,1, что ниже нормы, а в 2016 г. увеличился до 0,2, что говорит о том, что значение коэффициента в норме и предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Общий коэффициент покрытия показывает, какая часть кредиторской задолженности может быть погашена за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности. За рассматриваемый период данный показатель был выше нормы.

В ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» коэффициент обеспеченности оборотными средствами в 2014 ниже нормы, но в 2015-2016 годах положительный рост, что показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Доля запасов в оборотных активах характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами, а также традиционно имеет большое значение в анализе финансового состояния. Значение этого коэффициента должно превышать величину 0,5.

В ЗАО «Алексеевский молочный комбинат» норматив ниже нормы, следовательно, запасов недостаточно.

Анализ показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014-2016 годы позволил сделать следующие выводы.

Рентабельность деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2,0 %, а в 2016 по сравнению с 2015 годом увеличилась на 3,0%.

В ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» объем основного капитала в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 1755811 тыс. руб. или 291,8%, а в 2016 году отмечено увеличение на 95877 тыс. руб. или 3,6% по сравнению с 2015 годом. Таким образом, динамика основного капитала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» положительная.

Эффективность использования основного и оборотного капитала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» повысилась, о чем свидетельствует рост фондоотдачи и фондорентабельности, снижение фондоемкости и увеличение фондовооруженности труда. Рентабельность оборотных средств 2016 году выросла выше уровня 2015 года и составила 10,7 %. В целом финансово-хозяйственная деятельность предприятия стабильна. Таким образом, финансовое положение предприятия устойчивое, оно рентабельно и прибыльно, следовательно, может быть привлекательно для инвесторов.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Довольно высокая обеспеченность предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объема производства продукции и повышения эффективности производства организации.

В частности, от обеспеченности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения работ, эффективность использования техники и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Социальное значение оптимального состава кадров по полу, возрасту, квалификации заключается в достижении лучших демографических условий, создании удовлетворенности взаимоотношений в коллективе между исполнителями и руководителями.

Условия труда и его организация оказывают определяющее влияние на отношение работников к труду. К определяющим характеристикам условий труда относятся: режим работы; наличие перерывов и их продолжительность; освещенность рабочих мест, наличие необходимой оргтехники, вычислительной техники, кондиционеров, прочего оборудования рабочих мест.

Руководство ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» стремится к улучшению условий труда, отсутствию производственных конфликтов, заинтересованности каждого конкретного работника в качественном исполнении своих обязанностей, к удовлетворению их материальных потребностей.

Предприятие обеспечивает здоровые и безопасные условия труда работников, разрабатывает план мероприятий по охране труда. Использование персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» регламентируется:

1. Уставом предприятия;(приложение 2)
2. Должностными инструкциями;(приложение 3)
3. Положением об отделе кадров;(приложение 4)
4. Положениями о подразделениях;
5. Трудовым договором.

Использование персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» направлено на осуществление комплекса организационно-технических, экономических и санитарно-гигиенических мероприятий, позволяющих осуществлять технологический процесс, эффективно использовать производственные и другие площади, оборудование и персонал ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» создавать благоприятные условия труда

и на этой основе обеспечивать высокий уровень производительности труда.

Одной из важнейших задач кадровой работы в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является сохранение высокого уровня квалификации персонала, обеспеченность предприятия кадрами.

Численность персонала, размеры производственной деятельности и регионального значения позволяет отнести предприятие к числу крупных предприятий в Белгородской области.

На предприятии на 1 января ежегодно составляется штатное расписание (приложение 5). Штатное расписание утверждает генеральный директор. В нем указывается наименование должностей, число штатных единиц, должностной оклад, всего в месяц.

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Для анализа трудовых ресурсов важен их качественный состав. Уровень качественного состава персонала определяет уровень эффективности функционирования предприятия потому, что от личных свойств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит качество управленческих решений и результаты их реализации.

Характеристика персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по категориям представлена в таблице 2.7.

Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что основное число от списочного состава занимают общепроизводственные рабочие ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Так в 2014 году их количество составило 870 человек, в 2015 году 891 человек, что на 21 человек больше, в 2016 году по сравнению с 2015 годом число общепроизводственных рабочих уменьшилось на 24 человека. Таким образом, наблюдается значительный рост данной категории работников в 2015 году и ее снижение в 2016 году.

Динамика численности персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по категориям за 2014 – 2016 гг.

Категория работников	Показатели			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Административно-управленческий аппарат	12	11	10	-1	-2	91,7	90,9
Специалисты (служащие)	60	68	78	+8	+10	113,3	114,7
Рабочие	870	891	867	+21	-24	102,4	97,3
Итого	942	970	955	+28	-15	103,0	98,5

Вторую группу работников по выполняемым функциям составили специалисты (служащие). Так в 2014 году их количество составило 60 человек, в 2015 году 68 человек, что на 8 человек больше, в 2016 году число специалистов составило 78 человек. Таким образом, наблюдается устойчивый рост данной категории работников.

В категории персонала административно-управленческий аппарат значительных изменений не произошло. Так в 2014 году их количество составило 12 человек, в 2015 году 11 человек, что на 1 человека меньше, в 2016 году 10 человек, что на 1 человека меньше.

Динамика численности сотрудников по возрасту ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» представлена в таблице 2.8.

Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что большинство работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» составляют лица наиболее работоспособного возраста от 30 до 40 лет. В 2015 году на возрастную группу 30-40 лет приходилось 500 чел., а в 2016 году 527 чел., что больше на 5,4%. На возрастную группу 40-50 лет в 2015 году приходилось 330 чел., что больше на 5 чел. или 1,5%, а в 2016 году в данной возрастной категории находилось 300 чел., что меньше чем в 2015 году на 30 чел. или на 9,1%.

Динамика численности сотрудников
 ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по возрасту за 2014 – 2016 годы

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	942	970	955	+21	-15	103,0	98,5
18-30	95	110	100	+15	-10	115,8	90,9
30-40	503	500	527	-3	+27	99,4	105,4
40-50	325	330	300	+5	-30	101,5	90,9
50 и старше	22	30	28	+8	-2	136,4	93,3

Наименьшую возрастную группу представляют работники ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» в возрасте 18-30 лет, в 2015 году их численность составила 110 чел., что на 15 чел. больше, чем в 2014 году. В 2016 году их количество составило 100 чел., что на 10 чел. меньше чем в 2015 году.

Половая структура трудовых ресурсов организации характеризуется соотношением численности мужчин и женщин в их составе.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.9.

По представленным в таблице 2.9 данным можно заключить, что наблюдается тенденция увеличения мужской части персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 16 чел. Однако в 2016 году уже происходит их уменьшение на 5 человек.

Количество женщин в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось на 12 чел., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 10 чел. В ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» больший процент приходится на работающих женщин, что соответствует профилю предприятия,

так как в цехах пищевой промышленности традиционно больше трудятся женщины.

Таблица 2.9

Динамика численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по половому признаку за 2014 – 2016 гг.

Работники	2014г.		2015г.		2016г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2015г. к 2014г	2016г. к 2015г.
Мужчины	414	43,9	430	44,3	425	44,5	+16	-5
Женщины	528	56,1	540	55,7	530	55,5	+12	-10
Всего	942	100	970	100	955	100	+28	-15

Образовательная структура персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Структура персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по уровню образования за 2014 – 2016 гг.

Уровень образования	Годы						Абсолютное отклонение (+;-)	
	2014		2015		2016		2015г. к 2014г	2016г. к 2015г.
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Высшее	165	17,5	200	20,6	230	24,1	+35	+30
Среднее специальное	567	60,2	565	58,2	525	55,0	-2	-40
Среднее полное общее	210	22,3	205	21,2	200	20,9	-5	-5
Всего	942	100	970	100	955	100	+28	-15

Что касается структуры персонала по уровню образования, большинство сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» имеют среднее специальное образование, так в 2014 году этот показатель составил 60,2% от общей численности персонала, в 2015 году 58,2%, в 2016 году 55%.

Положительной тенденцией можно считать увеличение численности персонала с высшим образованием. Так, в 2015 году число сотрудников с высшим образованием увеличилось на 35 человек, а в 2016 году на 30 человек.

Увеличение числа работников с высшим образованием свидетельствует об улучшении качественного состава трудовых ресурсов ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», и одновременно характеризует социальную направленность кадровой политики: руководство предприятия поощряет заочное обучение работников, предоставляет возможности для обучения.

В тоже время необходимо учесть, что часть работников предприятия, обучающихся в высших и средних учебных заведениях, получает не профильное образование, следовательно, это не будет способствовать улучшению технологического процесса. Поэтому необходимо разработать поощрительные меры, способствующие повышению заинтересованности кадров в повышении своей квалификации (например, оплачивать обучение в профильных учебных заведениях с перспективами карьерного роста).

Состав персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по стажу работы за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Динамика численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по стажу работы за 2014 – 2016 годы

Состав персонала по стажу	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение	
	чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2015г. к 2014г	2016г. к 2015г.
до 1 года	216	22,9	229	23,6	308	32,3	+13	+79
от 1 года до 5 лет	166	17,6	165	17,0	127	13,3	-1	-38
от 5 лет до 10 лет	130	13,8	137	14,1	110	11,5	+7	-27
от 10 лет до 15 лет	188	20,0	194	20,0	160	16,7	+6	-34
от 15 лет до 20 лет	145	15,4	150	15,6	151	15,8	+5	+1
свыше 20 лет	97	10,3	95	9,7	99	10,4	-2	+4
Всего	942	100	970	100	955	100	+28	-15

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольшую долю занимает персонал со стажем работы до 1 года (в 2014 году – 22,9%, в 2015 году – 23,6%, в 2016 году – 32,3%).

В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдался прирост численности персонала со стажем до 1 года на 13 человек; от 5 до 10 лет – на 7 человек; персонала со стажем от 10 до 15 лет – на 6 человек, со стажем от 15 до 20 лет – на 5 человек.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдался прирост численности персонала со стажем от 1 года на 79 человек; со стажем от 15 до 20 лет – на 1 человека и свыше 20 лет на 4 человек. Наименьшую долю занимает персонал со стажем работы свыше 20 лет (в 2014 году – 10,3%, в 2015 году – 9,7%, в 2016 году – 10,4%). В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается снижение численности персонала со стажем до 1 года до 5 лет на 38 человек; от 5 до 10 лет – на 27 человек.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Проанализируем динамику показателей по труду и заработной плате в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Динамика показателей по труду и заработной плате персонала
ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 2014	2016 2015	2015 2014	2016 2015
Среднесписочная численность работающих, чел.	942	970	955	+28	-15	103,0	98,5

Фонд заработной платы, тыс. руб.	250556	280288	276540	+29732	-3748	111,9	98,7
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	266,0	289,0	289,6	+23	+0,6	108,6	100,2
Производительность труда, тыс. руб.чел.	4142,0	4406,4	4920,4	+264,4	+514	106,4	111,7

Проведенный анализ динамики показателей по труду и заработной плате персонала позволяет сделать следующие выводы.

В 2016 году среднесписочная численность работников уменьшилась на 15 человек или 1,5 %, что является отрицательным фактом для ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Фонд заработной платы увеличился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 29732 тыс. руб. или на 11,9%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 3748 тыс. руб. или 1,3 % и составил 276540 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата одного работника имеет положительную динамику, так в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 8,6%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,2%. Производительность труда в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 264,4 тыс. руб.чел. или на 6,4%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 514 тыс. руб. чел. или на 11,7%.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения, то следующим этапом является анализ движения работников в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Динамика показателей движения персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.13.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_B = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Проведенный нами анализ динамики показателей движения персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал, что коэффициент оборота по приему персонала имеет тенденцию к увеличению в 2015 году. Так коэффициент оборота по приему персонала в 2014 г. составил 6,3 %, в 2015г. – 9,1%. Однако в 2016 г. он снизился до 7,5%. Это свидетельствует об уменьшении приема персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Таблица 2.13

Динамика показателей движения персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-).		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Среднесписочная численность, чел	942	970	955	+28	-15	103,0	98,5
Количество принятого персонала, чел	59	88	72	+29	-16	149,1	81,8
Количество уволившихся работников, чел	60	84	85	+24	-21	140,0	75,0
Коэффициент оборота по приему персонала, %	6,3	9,1	7,5	+2,8	-1,6	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	6,4	8,6	8,9	+2,2	+0,3	-	-
Коэффициент текучести, %	6,4	8,7	8,9	+2,3	+0,2	-	-

Коэффициент оборота по выбытию за 2014 год составил 6,4%, в 2015 году 8,6%, а в 2016 году поднялся до 8,9%. Отсюда следует, что число выбывших работников увеличивается.

Таким образом, основная негативная черта - высокая текучесть кадров в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Все это говорит о неудовлетворительной кадровой политике предприятия.

Руководству ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимо скорректировать кадровую политику, принять меры по снижению текучести кадров, а также усилить контроль за подбором кадров и за трудовой дисциплиной на рабочих местах, чтобы исключить случаи увольнения по таким основаниям, как несоответствие занимаемой должности и нарушение трудовой дисциплины.

В ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей. Причем эта причина в большей степени касается рабочих, хотя велико ее влияние и на процесс текучести среди служащих.

Вторая причина – уровень нормирования труда. Там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы.

Следующая по важности причина – это неудовлетворенность условиями и организацией труда. К ним относятся, прежде всего, вредность производства, большие физические нагрузки, монотонный режим работы и т.д. Несмотря на то, что Трудовым Кодексом РФ и коллективным договором предприятия установлены определенные льготы для работников, занятых во вредных и тяжелых условиях труда, текучесть кадров среди этой группы по-прежнему значительна. Объясняется это еще и тем, что по мере роста заработной платы, повышения общеобразовательного и культурного уровня людей, особенно молодежи, у них

возрастают требования к выбору места работы.

Определенное влияние на текучесть оказывают и бытовые условия. Сюда можно отнести плохое транспортное обслуживание, отсутствие некоторых социально-культурных объектов. Причинами увольнения молодежи, является неудовлетворенность профессией, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный уровень, а также уровень образования сотрудников. Поэтому есть необходимость разработки мероприятий по снижению текучести кадров.

Функционирование кадровой системы в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» напрямую зависит от состояния системы мотивации персонала.

Фиксированная (постоянная) заработная плата сотрудника и её возможное изменение на время прохождения испытательного срока оговаривается с непосредственным руководителем при приеме на работу.

На уровень заработной платы влияют: обязанности и степень ответственности; уровень знаний, квалификации и опыта работы, предъявляемые к конкретной должности. Размер надбавки составляет от 10 до 50% в зависимости от объема и сложности выполняемой работы. Устанавливается размер выплаты решением непосредственного руководителя и директора предприятия, утверждается приказом по предприятию.

Выслуга за стаж на предприятии установлена Положением о выплате денежных средств работникам за фактически отработанное время на предприятии и она составляет от 10 до 25%.

Премии линейным работникам и рабочим начисляются в зависимости от объема выполненных работ и составляют 15% от полученной прибыли за этот выполненный объем. Управленческим работникам ежемесячная премия начисляется в размере 30%, квартальная 50% от должностного оклада за фактически отработанное время.

Анализ социально-кадровой составляющей в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал следующее.

Отделом кадров ежемесячно проводится работа по определению числа работников, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Однако планирование персонала скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению, как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала, в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» осуществляются в соответствии с ежегодным планом подготовки кадров, однако они не способствуют карьерному росту работников.

Необходимо отметить, что в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» фактически не работает система профессиональной адаптации принятых работников, а система психологической адаптации отсутствует вообще, что также является причиной уменьшения числа молодых работников на предприятии. Проблемы в сфере адаптации приводят к недостаточно полно сформированной системе мотивации персонала – отсутствию такой составляющей как карьерная мотивация.

Проведенный нами анализ показал, что основное число от списочного состава в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» занимают общепроизводственные рабочие (867 человек). Большинство работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» составляют лица наиболее работоспособного возраста от 30 до 40 лет. Среди работников преобладают женщины, что соответствует профилю предприятия. Большинство имеют среднее специальное образование, в 2016 году это показатель составил 55%.

Наибольшую долю в структуре персонала занимают работники со стажем работы до 1 года (в 2014 году – 22,9%, в 2015 году – 23,6%, в 2016 году – 32,3%). Состав персонала по стажу подтверждает вывод о большой текучести кадров на предприятии. Об этом свидетельствует высокая доля, приходящаяся на работников со стажем до 1 года – на конец рассматриваемого периода это 32,3%, и от 1 года до 5 лет – это 13,3%.

В целом кадровая политика ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» направлена на улучшение качественного состава трудовых ресурсов, что, безусловно, служит повышению производительности труда.

2.3. Актуальное состояние системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Всевозможные способы управления персоналом и его мотивацией обязаны ориентироваться на эффективность требуемых вещественных и денежных расходов и достижение организационных целей. Это абсолютно однозначно нужно для фирмы, работающей в критериях рыночной экономики. Рассмотрим, какие методы стимулирования существуют в организации.

В практике управления персоналом ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» используют методы стимулирования, как материального, так и нематериального.

К материальным методам стимулирования, используемым в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» относятся:

- заработная плата.
- выплата бонусов.
- премии.

К нематериальным методам стимулирования, используемым в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»:

- награждение грамотами и похвальными листами.
- стимулирование свободным временем.

Хвалебные листы и грамоты - наградные листы, вознаграждают ими служащих, выполняющих более действенно собственные прямые обязанности. Стимулирование свободным периодом времени - данный вид нематериального стимулирования призван возмещать увеличенные физиологические или же нервно- эмоциональные нагрузки работника, делает режим работы для человека более комфортным, дает возможность увлекаться и другими делами. Фиксированная (постоянная) заработная плата работника и её вероятная перемена на время прохождения испытательного срока оговаривается с конкретным управляющим при приеме на работу. На величину заработной платы служащих ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» оказывают влияние: степень ответственности и обязанности; уровень профессиональных знаний, опыта работы и квалификации, требуемые от конкретной должности. Уровень надбавки составляет от десяти до пятидесяти процентов в зависимости от объема и трудности выполняемой работы. Размер платы устанавливается решением непосредственного начальника и директора фирмы, утверждается приказом по предприятию.

Выслуга за стаж на предприятии установлена Положением о выплате денежных средств сотрудникам за фактически отработанное время в организации, и составляет она от десяти до двадцати пяти процентов. Премии рабочим и линейным работникам начисляются в зависимости от того какой объем работ был выполнен и составляют пятнадцать процентов от полученной прибыли за этот объем выполненных работ.

Менеджерам, то есть управленческим работникам премия за месяц начисляется в размере тридцати процентов, а квартальная пятьдесят процентов от должностного оклада за отработанное время.

Для того, чтобы выявить проблемы в системе мотивации работников ЗАО «АМКК» мы воспользуемся методикой диагностики мотивации, которую предложил коллектив авторов во главе с профессором С.Д. Резником.

Для диагностики мотивации труда работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» использованы тесты:

1) Тест «Привлекательность группы» - этот тест позволяет увидеть, насколько важен для работников благоприятный психологический климат в коллективе, на создание которого направлены социально-психологические методы мотивации. Опрошено по данному тесту 15 сотрудников ЗАО «АМКК» (приложение 6).

2) Тест «Социально-психологический климат в коллективе». По данному тесту опрошено 15 сотрудников ЗАО «АМКК» (приложение 7).

По результатам выполненного теста были получены следующие результаты (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Результаты тест-опроса «Привлекательность группы» сотрудников ЗАО «АМКК»

Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Средняя оценка
Сумма баллов	14	17	9	13	15	9	10	18	20	12	15	17	11	14	16	14,0

Из приведенной таблицы и диаграммы результатов (на рис. 2.2) заметим, что большая часть оценок сотрудников попадают в поле оценок ниже средних, а это в свою очередь свидетельствует о неблагоприятном психологическом климате в коллективе.

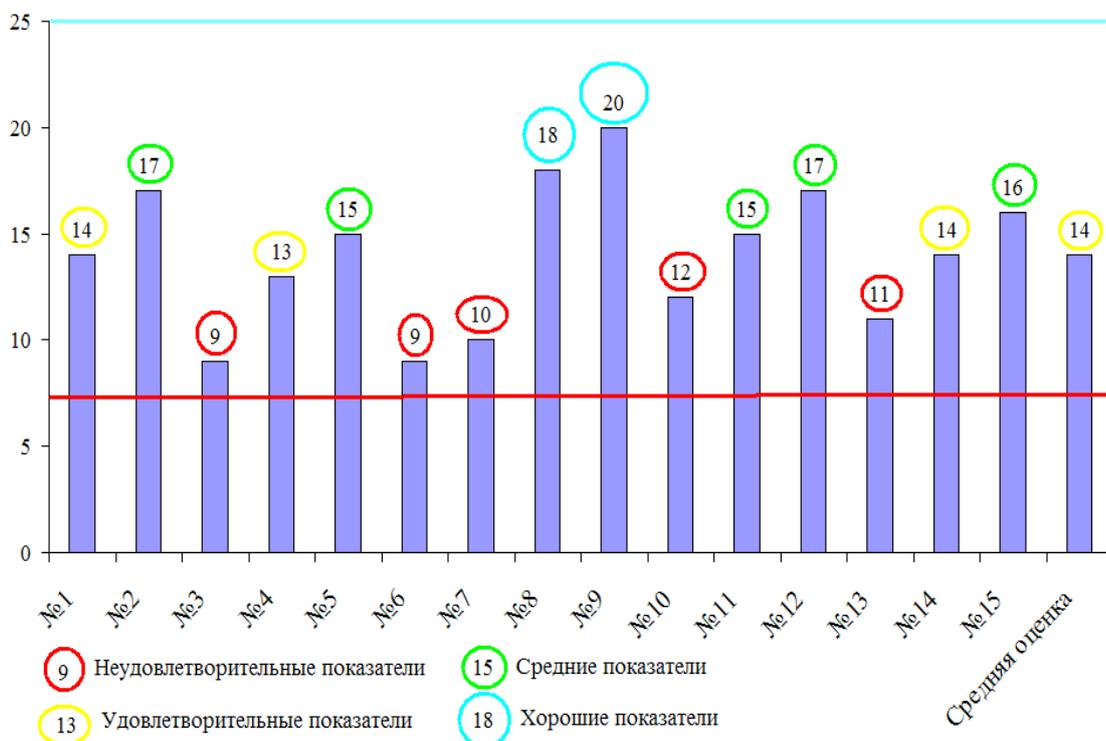


Рис. 2.2. Графическое отображение результатов тест-опроса «Привлекательность группы» сотрудников ЗАО «АМКК»

Также был проведен анализ структуры социально-психологического климата трудовой деятельности в организации. Для достижения этих целей мы использовали методику, которая состоит из теста, и позволяет изучить социально-психологический «климат» в коллективе. Сотрудники ЗАО «АМКК» дали оценку своему отношению к различным критериям, которые влияют на социально-психологический климат по шкале от 1-го до 5-ти.

Результаты исследования показаны в табл. 2.15.

Для построения профиля социально-психологического климата в коллективе ЗАО «АМКК» при анализе данных анкетирования складывается численность сотрудников, которые ответили по 1-му из вариантов ответов, и определяется индекс социально-психологической удовлетворенности трудом.

Результаты исследования психологического климата
(средние значения)

В какой степени Вы удовлетворены	Количественная оценка	Качественная оценка
1. Вашими взаимоотношениями с коллегами	4,0	Хорошо
2. Вашими взаимоотношениями с руководителями	3,6	Уд.
3. Готовностью коллег оказать помощь в работе	3,3	Уд.
4. Вашей работой	4,2	Хорошо
5. Организованностью и порядком в работе	4,2	Хорошо
Среднее значение по первому блоку (уровень удовлетворенности работой в данном коллективе, возможностью самовыражения и самореализации)	3,86	Хорошо
6. Отношением коллектива к работе	4,4	Хорошо
7. Культурной и интеллектуальной атмосферой в коллективе	4,3	Хорошо
8. Тем, насколько доброжелательно и объективно оценивается Ваша работа	3,0	Уд.
9. Творческой атмосферой в коллективе	4,2	Хорошо
10. Согласованностью и единством действий	4,0	Хорошо
11. Тем, в какой мере администрация прислушивается к Вашим замечаниям и предложениям, касающимся работы	4,3	Хорошо
12. Культурно-массовыми мероприятиями, совместным отдыхом	4,0	Хорошо
13. Заботой администрации об удовлетворении Ваших потребностей	4,0	Хорошо
14. Настроением в коллективе (оптимизмом)	4,4	Хорошо
15. Тем, насколько рационально используются Ваши силы и время на работе	4,1	Хорошо
16. Отсутствием «показухи» и формализма в работе	4,1	Хорошо
17. Отношением сотрудников к работе	4,2	Хорошо
18. Дисциплинированностью сотрудников	4,1	Хорошо
19. Заработной платой	4,0	Хорошо
20. Материально-технической базой	4,8	Отлично
Среднее значение по второму блоку (Характер взаимоотношений в коллективе. Источники удовлетворенности).	4,12	Хорошо

На основании приведенных данных (в табл. 2.15), можно сделать вывод, о том, что в ЗАО «АМКК» величина зарплаты оценена персоналом в среднем как «хорошо», но это не означает полную удовлетворенность работников своей заработной платой; объективность оценки труда сотрудников, быт и отдых работников, получивших наименьшие оценки вызывает опасения.

По следующей схеме (табл. 2.16) мы получаем окончательную оценку с учетом качественных и количественных характеристик.

Таблица 2.16

Оценка эффективности системы мотивации с учетом качественных и количественных характеристик

Качественная характеристика	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Количественная характеристика	0 – 2,99	3 – 3,79	3,8 – 4,49	4,5 – 5,0
Уровень эффективности	Критический	Низкий	Средний	Высокий

Следующим нашим действием для систематизации итогов исследования отобразим итоги в форме таблицы SWOT – анализа системы мотивации в ЗАО «АМКК» (таблица 2.17).

Таблица 2.17

SWOT – анализ системы мотивации в ЗАО «АМКК»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Достаточно квалифицированный персонал Хорошая репутация у населения Ориентация руководства на демократичный стиль управления Сильная материально-техническая база	Низкий уровень объективности оценки труда персонала Нестабильность в сфере трудовых отношений (рост текучести кадров)
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Повышение мотивации персонала Модернизация нормативной базы кадровой работы Совершенствование профессиональной подготовки кадров Формирование комплексной работы с кадрами Внедрение новых управленческих систем	Падение имиджа предприятия Социальная нестабильность Увеличение издержек в связи с ужесточением законодательных требований Недостаточная обеспеченность трудовыми ресурсами Кризисные явления в данной сфере в РФ

Мы видим из результатов SWOT – анализа, что в системе управления мотивацией труда персонала организации преобладают сильные стороны и возможности. Отнесем к сильным сторонам предприятия: квалифицированный персонал, хорошая репутация у населения, ориентация руководства на демократичный стиль управления, сильная материально-техническая база.

При детализации заметны лишь некоторые минусы (например, такие как, низкий уровень объективности оценки труда персонала), которые не позволяют

более эффективно использовать персонал ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Продланное исследование демонстрирует нам, что с момента образования организации система мотивации персонала ЗАО «АМКК» располагается довольно-таки на высоком уровне. Но все же некоторые недостатки системы мотивации труда персонала организации были выявлены:

- низкий уровень объективности оценки труда персонала;
- нестабильность в сфере трудовых отношений (рост текучести кадров).

Если учитывать масштабы и высокие темпы роста экономических и количественных показателей персонала ЗАО «АМКК», то становится предельно ясно, что необходимо приводить систему мотивации персонала в качественно новое состояние, не забывая про «подводные камни» внешней среды. А возможно это лишь при положительно - динамичном совершенствовании системы управления персоналом в целом. В следствие этого актуальность улучшения системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» определяется также его значимостью в решении задач, напрямую связанных с претворением в жизнь основной деятельности компании, укрепления трудовой и технологической дисциплины.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ МОЛОЧНОКОНСЕРВНЫЙ КОМБИНАТ»

3.1. Предложения по формированию и развитию эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Изучив теории мотивации персонала, проанализировав эффективность стимулирования в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» мы можем сделать вывод о том, что предприятие активно развивается в данном направлении и постоянно стремиться его совершенствовать.

В коллективном договоре закреплено несколько видов социальных льгот и пособий сотрудникам – ветеранам, работающим на предприятии. Затраты на социальные нужды в медленном темпе, но растут, а это способствует социальной привлекательности предприятия. В компании разработан ряд положений, которые способствуют стимулированию труда её работников.

Но в тот же момент, проведя анализ в области стимулирования персонала на предприятии, необходимо внести ряд предложений.

Анализ выявил, что у предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» имеются огромные возможности в совершенствовании системы мотивации и стимулирования.

1-ый шаг, который предприятие должно сделать в плане улучшения системы мотивации труда - это создание официального документа, включающего разработки совершенствования системы мотивации. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые моменты стимулирования сотрудников. Преимущества разработки такого документа для предприятия очевидны.

Во-первых, четкое представление сотрудниками стимулов, предложенных им предприятием, более полное ощущение связи между своей производитель-

ностью труда, многолетним опытом работы на предприятии и получаемыми вознаграждениями.

Во-вторых, систематизация работы сотрудников отдела по работе с персоналом в области стимулирования труда. В особенности это важно при денежном стимулировании.

В-третьих, руководители предприятия смогут сравнивать имеющуюся на предприятии систему стимулирования с системами стимулирования на других предприятиях, вводить инновации в сфере стимулирования, что позволит удерживать персонал на предприятии.

В-четвертых, данный документ будет являться неплохим документальным доказательством заботы о сотрудниках, что позволит сформировать у потенциальных кандидатов на работу положительный образ предприятия. Также этот документ необходимо регулярно пересматривать, сотрудники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

Управление системой мотивации подразумевает с одной стороны формирование хорошей системы привлечения, для того чтобы в организацию пришли лучшие специалисты с рынка труда, а с другой – развитие и поддержку системы удержания, которая поможет сохранить на предприятии квалифицированные кадры.

Для развития имеющейся системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. На уровне анализа полученная информация о используемой системе мотивации была обобщена, в следствие чего выделены основные элементы труда, которые вызывают неудовлетворенность у сотрудников предприятия, а также превалирующие трудовые ценности. Для улучшения имеющейся системы мотивации важно по максимуму использовать имеющиеся положительные моменты в работе персонала и постараться в короткие сроки устранить факторы, которые вызывают неблагоприятные для персонала и в целом предприятия последствия.

Процесс стимулирования персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» состоит из 2-х основных элементов: планирования и внедрения изменений, которые включают в себя: проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности (рис.3.1).



Рис. 3.1. Предлагаемый процесс управления системой мотивации и стимулирования в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

По результатам исследования мотивационных факторов труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», было выявлено, что материальные стимулы обладают наибольшей силой. Значимость заработной платы - высокая, определена ценность принципа справедливости вознаграждения и высокий мотивирующий уровень различных видов дополнительного материального стимулирования.

В области нематериальных стимулов важной мотивирующей силой обладает возможность карьерного роста сотрудников, благоприятные условия труда, режим работы, а также повышение заинтересованности в работе посредством обучения и развития сотрудников.

Для достижения высокого уровня мотивации труда могут быть использованы как материальное, так и нематериальное стимулирование параллельно.

Главными направлениями совершенствования системы мотивации труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» должны стать (таблица 3.1).

Таблица 3.1.

Основные направления по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

№ пп	Направления
1	Разработка нормативного документа «Положение о мотивации персонала» «приложение 7»
2	Разработка Положения о кадровом резерве «приложение 8»
3	Премирование по результатам проводимых конкурсов в размере 1% от выручки
4	Выделение материальной помощи для покупки учебных принадлежностей многодетным семьям, вдовам и матерям одиночкам в размере 2000 руб. на 1 ребенка к 1 сентября.
5	Обучение в вузах и техникумах по направлению за счет организации по результатам аттестации и планов работы с кадровым резервом
6	Публикация информации о лучших работниках на корпоративном сайте и информационном стенде
7	Проведение «Дней качества»

На предприятии ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» мотивационная программа, по своей сути, должна представлять собой программу на компенсационной основе, выстроенную на базе включения в неё стимулирующих интерес факторов, например, поощрение за выполнение целевых показателей и соблюдение норм и правил поведения, установленных на предприятии или наоборот отсутствие поощрения в противоположных случаях.

Предлагаем рассмотреть предложенные мероприятия по блокам усовершенствованной системы мотивации.

Наибольший эффект любой системы стимулирования достигается в случае, когда персонал понимает особенности и правила всех имеющихся на предприятии форм материального и нематериального вознаграждения.

Когда работники предприятия ожидают получить гарантированное рабочее место, уверенность и стабильность вместо высокого, но негарантированного дохода, зависящего только от собственных усилий, то мотивирующая роль оплаты труда значительно повышается.

Прежде всего, в данном случае, необходимо рассмотреть систему нематериальных стимулов, которые связаны с организацией практики управления на предприятии, постановкой целей работы, содержанием труда, с оценкой и контролем выполнения трудовых функций работником.

В данной системе основная роль отводится социальным стимулам, которые напрямую связаны с потребностью персонала предприятия в самореализации и самоутверждении. Эти стимулы дают возможность сотрудникам предприятия участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения, а также заниматься престижными видами труда, что в последствии позволит им продвигаться по карьерной лестнице.

Далее идут моральные стимулы к труду. Они связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллег и руководства.

Система неденежных форм поощрения в ЗАО «Алексеевский молочно-консервный комбинат» будет выглядеть следующим образом:

1. Во-первых, ее неотъемлемым элементом станет наглядное информирование коллектива о том, кто является лидером рейтинга (выполнение целевых показателей, соблюдение норм и правил поведения, установленных на предприятии.). Средством такой наглядной оценки послужит специальная доска объявлений. На Доске объявлений, а также на официальном сайте в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» будет размещаться информация

о сотрудниках, которые занимают лидирующие позиции по вышеуказанным показателям. Информацию необходимо давать в форме поздравления с успехом и благодарности, что послужит эффективным способом мотивирования новых сотрудников. Более того, вновь принятые сотрудники, убедятся в перспективности своей работы в плане профессионального развития и карьерного роста. Помимо этого, публичная похвала позволит отстающим сотрудникам определить основные показатели в той или иной деятельности, к которым им необходимо стремиться, для того чтобы стать более эффективными в работе, и чтобы их успехи по достоинству были оценены высшим руководством.

2. Проведение «Дней качества» с регулярностью 1 раз в месяц. Это является формой соревнования между цехами производственными участками за снижение количества брака и повышения качества выпускаемой продукции. Наградой будет переходящий вымпел и объявление благодарности. По результатам года сотрудники цеха или производственного участка, показавшие наилучшие результаты - премируются.

3. В-третьих, по итогам месяца проводить награждение сотрудников, занявших первые места по основным показателям эффективной деятельности. В данном случае правильно составленная грамота-благодарность, вручаемая публично, прекрасно выполняет требуемую функцию. Главным является то, что награждать необходимо именно тех сотрудников, которые заняли лидирующие позиции по наиболее значимым показателям эффективности, благодаря чему работники увидят, какие показатели являются наиболее значимыми. Дополнительно данная процедура награждения будет выполнять еще и ориентационную функцию, поскольку позволит расставить приоритеты относительно целей профессионального совершенствования. У сотрудников появится осознание, что недостаточно просто достичь целевых показателей, необходимо искать пути увеличения производительности.

4. Поощрения инновационного подхода, который ведет к улучшению эффективности. То есть при распределении вознаграждения, по-прежнему, ценит-

ся принцип справедливости, однако к нему добавляется новый - величина трудового вклада в общий успех предприятия.

Таблица 3.2.

Перечень мероприятий программы «Совершенствование системы мотивации труда работников в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

№ пп	Наименование мероприятия	Исполнители	Суммы, на реализацию мероприятий, руб.	Ожидаемые результаты реализации мероприятий
1	Разработка нормативного документа «Положение о мотивации персонала». Разработка объективных оценок работы подчиненных.	Директор Руководители функциональных подразделений	В рамках оплаты труда	Повышение организованности и порядка работы; Повышение качества оценки работы персонала; Упрощение линий согласований при решении простых вопросов; Формирование четких регламентов деятельности работников.
2	Разработка Положения о кадровом резерве	Директор Руководители функциональных подразделений	В рамках оплаты труда	Повышение уровня материальной мотивации сотрудников
3	Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах	Директор Руководители функциональных подразделений	В рамках оплаты труда	Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала
4	Организация системы профориентационной работы с персоналом	Директор Руководители функциональных подразделений	10000 (расходы на канцелярские товары)	Оптимизация профориентационной работы сотрудников
5	Обучение персонала по программам профессиональной переподготовки на договорной основе. Разработка графика прохождения программы	Директор Руководители функциональных подразделений	120 000	Повышение квалификации персонала

	профессиональной переподготовки персонала			
--	---	--	--	--

6	Проведение конференций, семинаров, совещаний	Директор Руководители функциональных подразделений	20 000	Обмен опытом, выявление и решение проблем в подготовке кадров
7	Разработка мер по предоставлению отдыха сотрудникам	Директор Руководители функциональных подразделений	30 000	Совершенствование системы отдыха сотрудников
8	Проведение конкурса «Лучший молочник»	Директор	50 000	Совершенствование системы нематериального стимулирования
9	Премирование работников по результатам конкурсов и дней качества	Директор	300 000	Совершенствование системы материального стимулирования
10	Социальные выплаты, материальная помощь	Директор Руководители функциональных подразделений	50 000	Совершенствование системы материального стимулирования
Итого			580 000 руб.	

Проведенный выше анализ и тестирование подтверждают, что оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Поэтому одной из задач предприятия в области системы оплаты труда персонала, является дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной. В следствие чего необходимо произвести моделирование системы оплаты труда на предприятии.

Проблема: когда сотрудник ежедневно выполняет определенную работу, за которую получает заработную плату и фиксированную ежемесячную премию, то до определенного момента его это устраивает, он не особо заинтересован в будущем предприятия и не стремится вносить личный вклад в его развитие. Но приходит момент, когда его начинает не устраивать существующее положение вещей и сотрудник либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную компанию.

Решением данной проблемы является разработка новой премиальной системы, которая сформирует у сотрудников четкое представление о том, в каком случае и при каких условиях он получит соответствующее вознаграждение.

Соответственно необходимо внедрить иную систему материального стимулирования в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

При внедрении предложенной материальной системы управления, следует ориентироваться и делать главный упор на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли и изменением более рациональной формой оплаты труда специалистов – сдельно - прогрессивной.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по программе «Совершенствование системы мотивации труда работников в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» смогут удовлетворить интересы и ожидания сотрудников предприятия. Общая стоимость проведения мероприятий оценена в 580 000 рублей. Данная сумма предназначена на подготовку и переподготовку персонала предприятия, стимулирование работников, повышение оплаты труда, премии, организацию отдыха.

3.2. Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Предполагается, что в результате повышения эффективности управления в области мотивации и стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» выручка от продаж будет увеличиваться на 10 – 20% в год. Из таблицы 3.2 видно, что все затраты предприятия на процесс совершенствования системы мотивации и стимулирования составляют 580 тыс. руб., это составляет около 0,37% чистой прибыли ЗАО «Алексеевский

молочноконсервный комбинат». Затраты небольшие для такого крупного предприятия.

Далее необходимо составить расчет планируемой прибыли. Предполагаемый прирост выручки будем брать средний за 3 года – 9.7% (относительное отклонение 2015 г. к 2014 г. = 109,55; 2016 г. к 2015 г. = 109,94, следовательно, средний темп прироста выручки = $(109,55+109,94)/2=109,74$. Увеличение расходов запланируем пропорциональное приросту выручки, то есть 9,7%. Дополнительно в результате предложенных мероприятий планируется прирост выручки на 5%. В итоге общий прирост составит 114,7%. План доходов и расходов представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Расчет планируемой прибыли ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» с учетом реализации комплекса предложенных мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	4698942	5389686
Себестоимость продукции, тыс. руб.	3443533	3777419
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	0	580
Себестоимость продукции с учетом затрат на мероприятия, тыс. руб.	3443533	3777999
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	1255989	1611687
Чистая прибыль, тыс. руб.	156042	406181
Уровень рентабельности продаж, %	4,5	10,8

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия, он находится по формуле:

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий, тыс. руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Врп - выручка от реализации за предыдущий год, тыс. руб.

Вначале необходимо определить планируемую выручку по формуле:

$$Пв = Врп + (Врп * (Прв 100)), \quad (3.2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, тыс. руб.;

Врп - выручка от реализации за предыдущий год, тыс. руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Необходимо отметить, что анализ основных экономических показателей деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» (табл. 2.1) показал, что наметилась устойчивая тенденция к увеличению темпов роста выручки. Для расчета планируемой выручки в 2017 году возьмем показатель выручки за 2016 год (4698942 тыс. руб).

Планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий рассчитаем по формуле (3.2):

$$Пв = 4698942 + (4698942 * (14,7\% 100)) = 5\,389\,686 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по формуле (3.1):

$$\mathcal{Э} = (Пв - Зр) - Врп,$$

$$\mathcal{Э} = (5\,389\,686 - 580000) - 4698942 = 110\,744 \text{ тыс. руб.}$$

Основные показатели деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» после внедрения мероприятий представлены в таблице 3.5.

Из таблицы 3.5 видно, что в результате мероприятий, общество получит положительный экономический эффект.

Запланированные темпы прироста оплаты труда превысят уровень 2016 года и составят 4,1%.

Прогноз на 2017 год свидетельствует о том, что при достижении планируемых результатов после внедрения мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия, будет соблюден принцип расширенного воспроизвод-

ства. Это следует из того, что темпы роста производительности труда составляют 114,7%.

Таблица 3.5

Основные показатели деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» после внедрения мероприятий по повышению мотивации персонала (прогноз на 2017 г.)

Показатель	2016 г. (факт)	2017г. (план)	Темп роста, %
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	4698942	5389686	114,7
Себестоимость продукции, тыс. руб.	3443533	3777419	109,7
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	1255989	1611687	128,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	156042	406181	в 2, 6 р.
Уровень рентабельности продаж, %	4,5	10,8	на 6,2 п.п.
Среднесписочная численность, чел.	955	955	100,0
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	289,6	301,5	104,1
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	4920,4	5643,7	114,7

Таким образом, эффективность деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» повысится по всем направлениям. Из приведенных расчетов, необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности предприятия после проведения проектных мероприятий.

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий (табл. 3.6).

Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового мотивации персонала основывается на снижении текучести кадров, эффективном использовании потенциала персонала и улучшении морально-психологического климата в коллективе.

Это позволит организации работать более эффективно и рационально управлять ресурсами, вследствие чего будут постоянно расти ее показатели прибыли.

Социальная эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Позитивные социальные изменения	Предотвращенные негативные социальные изменения
Снижение текучести персонала	Ухудшение морально-психологического климата, вызванное текучестью персонала
Обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников	Неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией, мотивам сотрудников
Наиболее полное использование потенциала персонала	Ущерб, наносимый личности из-за несоответствия работы индивидуальным особенностям и интересам работника
Улучшение морально-психологического климата, стабилизация коллектива	

Таким образом, реализация мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» подтверждает его целесообразность, затраты на мотивацию персонала не высокие, а ожидаемая эффективность предложенных мероприятий высока.

Расчет эффективности мероприятий совершенствования мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал целесообразность внедрения разработанной программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Проведенный анализ экономической деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал, что в целом предприятие имеет положительную динамику развития, так как чистая прибыль, прибыль от продажи продукции и выручка от продаж увеличиваются.

Так эффективность использования основного и оборотного капитала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» повысилась, о чем свидетельствует рост фондоотдачи и фондорентабельности, снижение фондоемкости и увеличение фондовооруженности труда.

В целом у ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» финансовое положение устойчивое, оно является прибыльным и стабильно наращивает объем своей деятельности, следовательно, оно может быть привлекательно для инвесторов.

В работе был проведен анализ управления персоналом ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», который показал, что основное число от

списочного состава занимают общепроизводственные рабочие (867 человек). Большинство работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» составляют лица наиболее работоспособного возраста от 30 до 40 лет. Среди работников преобладают женщины, что соответствует профилю предприятия. Большинство имеют среднее специальное образование, в 2016 году показатель составил 55%.

Наибольшую долю в структуре персонала занимают работники со стажем работы до 1 года (в 2014 году – 22,9%, в 2015 году – 23,6%, в 2016 году – 32,3%). Состав персонала по стажу подтверждает вывод о большой текучести кадров на предприятии. Об этом свидетельствует высокая доля, приходящаяся на работников со стажем до 1 года – на конец рассматриваемого периода это 32,3%, и от 1 года до 5 лет – это 13,3%.

Основная негативная черта — это высокая текучесть кадров в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» и положительная динамика данного процесса.

В целом кадровая политика ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» направлена на улучшение качественного состава трудовых ресурсов, что, безусловно, служит повышению производительности труда.

По результатам исследования мотивационных факторов труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», наибольшей силой обладают материальные стимулы, в мотивационном профиле персонала на первом месте оказались условия работы, затем взаимоотношения, самосовершенствование, интересная работа и социальные контакты.

В результате анализа было установлено, что большая часть работников давно трудится на предприятии, что является положительным фактором, в то же время предприятие обеспечено молодыми кадрами, что может положительно сказаться на работе предприятия.

Анализ взаимосвязи действующих в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» методов материального нематериального стимулирования

показал, что и материальное и нематериальное стимулирование играют существенные роли в системе мотивации персонала организации.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что большинство из перечисленных условий системы мотивации соблюдается не в полной мере и необходима доработка и совершенствование системы материального и нематериального стимулирования персонала и всей системы мотивации персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Исходя из вышеизложенного, предприятию ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходима программа, включающая методы прямого экономического, косвенного экономического стимулирования и морального стимулирования персонала как одного из элементов нематериального стимулирования.

Мотивационная программа предприятия, в своей основе, должна представлять собой компенсационную программу, построенную на основе включения в неё стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие поощрения в негативных случаях.

Предложения по совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»: разработка положения о мотивации персонала, проведение «Дней качества», обучение персонала в вузах и техникумах, социальные выплаты, материальная помощь, ведение прогрессивной формы оплаты и премии в размере 20%. Разработана программа совершенствования эффективной системы мотивации персонала, главный упор в которой делался на участие сотрудников предприятия в прибыли и изменение формы заработной платы с повременной – премиальной на сдельно – прогрессивную.

Благодаря внедрению данных мероприятий снизится текучесть кадров, соответственно увеличится производительность труда и улучшится социально-психологическая обстановка в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС - Москва, 2012. - 360 с.
2. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2014. - 248 с.
3. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
4. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с.
5. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
6. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2012. - 985 с.
7. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
9. Блинов А.О. Управление персоналом: учебник А.О. Блинов.- М.:ООО «Изд. Элит», 2013.- 303 с.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник М.И. Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 325с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация: учебное пособие О.С. Виханский, А.И. Наумов.- Мн.: Мисанта, 2011. - 624 с.
12. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
13. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.

14. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 с.
15. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
16. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
17. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2010. – 416 с.
18. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии Проблемы региональной экономики. – 2010. - №1-2. - С. 207-208.
19. Егоршин А. П. Организация труда персонала: учебник А. П. Егоршин, А. К.Зайцев.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
20. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2013. - 464 с.
21. Иванова Светлана Мотивация на 100%; Альпина Паблишер - Москва, 2007. - 476 с.
22. Иванова, Светлана Мотивация на 100%; М.: Альпина бизнес букс - Москва, 2008. - 288 с.
23. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2011. - 310 с.
24. Исмаилова Л. Ю., Журавлева О. О. Практикум "Налогово-правовое стимулирование медицинской деятельности и охраны здоровья на государственном уровне в РФ"; Центр ЮрИнфоР - Москва, 2009. - 202 с.
25. Каверин С.Б. Мотивация труда С.Б. Каверин.- М.: Ин-т психологии РАН, 2010. – 223 с.
26. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности А. Я. Кибанов Кадровик. Кадровый менеджмент.- № 5.
27. Маслова В.М. Управление персоналом : Учебник В. М. Маслова. - М : Юрайт, 2011. - 488с.

28. Менеджмент организации : Учебное пособие Под ред. Н.Ю. Чаусова. - М.: КНОРУС, 2010. - 496 с.
29. Менеджмент : Учебник [Электронный ресурс] ` И.Н. Герчикова. - Москва: Юнити-Дана, 2013. - 511 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
30. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: Учебное пособие.- Ростов нД: Феникс, МарТ, 2013. - 272 с.
31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник.- М.: Проспект - 2013. - 534 с.
32. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: Учебник Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С.Н. Апенько А. И. Мерко.- М.: Альфа-Пресс, 2013. - 640 с.
33. Мишурова.- 3-е изд.- Ростов нДону, ИЦ «Март», 2010.- 271 с.
34. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри - Москва, 2013. - 160 с.
35. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2012. - 224 с.
36. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.
37. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с.
38. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
39. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
40. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
41. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2007. - 254 с.

42. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2010. - 469 с.
43. Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка "Российской Газеты" - Москва, 2012. - 176 с.
44. Подольский Денис , Колодник Дмитрий Выжми из персонала все Мотивация продавцов в розничном магазине; Питер - Москва, 2013. - 160 с.
45. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Феникс - Москва, 2012. - 320 с.
46. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь - Москва, 2013. - 296 с.
47. Уайтли Филип Мотивация; Вильямс - Москва, 2012. - 160 с.
48. Управление персоналом : Учебник Под общ. ред. проф. И.Б. Дураковой. - М: ИНФРА-М, 2011. - 570с.
49. Управление мотивацией персонала: учебно – практическое пособие И.В.
50. Управление персоналом: отбор и найм И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2013.
51. Управление персоналом организации : Учебник под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 637 с.
52. Управление персоналом: учебник Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Юнити-Дана,2013. – 563 с.
53. Управление человеческими ресурсами : Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] А.В. Дейнека, В.А. Беспалько ; отв. ред. А.Е. Илларионова. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 389 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040>
54. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учеб. для вузов Ред. М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2010. – 251 с.

55. Управление человеческими ресурсами Под. ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2013. – 619 с.
56. Управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2010. - 400 с.
57. Шапиро С. А. Мотивация учебное пособие.- М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 224 с.
58. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
59. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.
60. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ