

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001263  
Волкова Руслана Александровича

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Винник А.Е.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методологические аспекты системы мотивации персонала в организации.....</b>	<b>6</b>
1.1 Модель системы мотивации труда и ее элементы .....	6
1.2 Мотивационные методы и технологии.....	13
<b>Глава 2 Анализ системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» и разработка мероприятий, направленных на ее совершенствование.....</b>	<b>18</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	18
2.2 Оценка политики предприятия в области мотивации труда.....	25
2.3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации труда и обоснование их эффективности.....	38
<b>Заключение.....</b>	<b>53</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>58</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>63</b>

## Введение

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы** заключается в том, что стремление и готовность сотрудников выполнить поставленные перед ними производственные задачи является ключевым элементом в обеспечении эффективного функционирования предприятия.

Решение проблемы низкой производительности труда зависит не только от освоения новых технологий, энерговооруженности и внедрения инноваций, но и прежде всего от мотивированности работников. Основной целью процесса мотивации является максимальная отдача от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволит повысить результативность и прибыльность деятельности организации в целом. Поэтому мотивацию персонала можно считать основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

О важности и значимости мотивации в разное время высказывались многие теоретики и практики. Как справедливо и очень точно заметил один из самых известных ученых в области менеджмента П. Друкер, в «искусстве управления главным является умение формировать мотивацию подчиненных» [52].

В мотивации персонала используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Однако в практике менеджмента нет однозначных ответов о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методах управления.

Проблема состоит в том, чтобы в организации создавались реальные экономические, социально-психологические и организационные предпосылки активизации мотивов. Во всякой развивающейся организации мотивы создаются и воспроизводятся в недрах самой экономической системы. Все более полное удовлетворение потребностей может стать катализатором развития экономики в целом, повышения качества жизни персонала организации.

**Объект** исследования - система управления персоналом в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

**Предметом** исследования является система мотивации персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

**Цель** исследования - разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие **задачи**:

- обобщить теоретические аспекты системы мотивации персонала в организации;
- оценить организационно-экономическое состояние ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- проанализировать состояние системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- определить направления и предложить мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»;
- обосновать эффективность проектных мероприятий.

**Теоретико - методологическую основу** исследования составили теоретические и методические разработки, исследования российских и зарубежных ученых, специалистов-практиков в области мотивации труда.

Работы А.Я. Кибанова [18], А.П. Егоршина[11], И.В. Мишурова [22], Ю.Г. Одегова [30], посвящены определению работы мотивационного механизма и разработке теорий мотивации.

Представляют значимый интерес разработки А.Я. Кибанова [19], по формированию системы управления персоналом на предприятии; концепция трудовой мотивации, разработанная В.И. Герчиковым [9], основные концепции и психологические аспекты мотивации труда, методы

стимулирования работников и мотивационные ресурсы управления организацией изложенные С.А. Шапиро [42].

**Эмпирической базой исследования** послужили публикации в специализированных периодических изданиях, а также внутренняя документация предприятия по управлению персоналом, бухгалтерская отчетность ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы.

**Методы исследования.** Для достижения поставленной цели и реализации поставленных задач применялись следующие методы исследования: аналитический, обобщение, сравнение, анализ, графический, экспертных оценок и прогнозирования.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы в целях совершенствования системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

**Структура выпускной квалификационной работы:** работа включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

## **Глава 1 Теоретические и методологические аспекты системы мотивации персонала в организации**

### **1.1 Модель системы мотивации труда и ее элементы**

Вопросы мотивации всегда были в центре внимания, поскольку в практической деятельности большинства хозяйствующих субъектов часто возникают проблемы, связанные с необходимостью оптимального воздействия на подчиненных, чтобы их работа была наиболее эффективной для организации.

Для того чтобы разобраться в многообразии мотивационных теорий, понять их значение и место в сложном процессе мотивации необходимо дальнейшее исследование понятия «мотивация» и самого процесса мотивации. Рассмотрим взгляды теоретиков и практиков менеджмента на исследуемое явление.

Известные представители классического менеджмента М. Альберт, М. Мескон и Ф. Хедоури рассматривают мотивацию как «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [28, с.104].

Кибанов А.Я. рассматривает мотивацию как «внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели» [19, с.403].

Например, заслуженный деятель российской науки Б.М. Генкин считает, что «мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» [8, с.143].

С.Б. Каверин, автор психологической теории потребностей рассматривает мотивацию с точки зрения психологических закономерностей формирования мотивов труда. По его определению, «мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов),

побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий» [15, с.12].

Анализируя имеющиеся подходы к содержанию понятия, можно сделать вывод, что мотивация рассматривается как: совокупность мотивов поведения и деятельности; система внутренних и внешних факторов; побуждение к активной деятельности; использование мотивов поведения; побудительная причина, повод; процесс стимулирования действия любых стимулов. Кроме того, мотивация рассматривается как способ воздействия на поведение человека.

Несмотря на противоречивые взгляды на понятие и сущность мотивации большинство ученых сходятся во мнении, что «мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей» [16, с.125].

В процессе исследования феномена мотивации учеными сложились два основных научных направления в ее определении. В рамках первого направления мотивация рассматривается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом.

В рамках второго направления мотивацию считают процессом побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей, либо только личных целей.

«Потребность – это физиологическое или психологическое ощущение недостатка (избытка) чего-либо. Проявление потребностей у людей может осуществляться по-разному, но общим для всех является то, что человек стремится устранить свое внутреннее напряжение» [39, с.55].

Потребности могут быть осознанными или неосознанными, первичными и вторичными. Первичные потребности по своей природе физиологические, как правило, врожденные, например потребность в пище, воде, сне и др. Вторичные потребности по своей природе более психологические, например, потребность в уважении, успехе, власти.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные появляются с опытом. Люди имеют различный приобретенный опыт, поэтому вторичные потребности различаются у разных людей больше, чем первичные.

Человек практически всегда находится под влиянием целого комплекса потребностей, которые в большой степени определяют его поведение, стремления и настроение. Удовлетворение потребностей и есть - мотив к совершению им конкретных действий.

Мотивы есть внутренние и внешние движущие силы, которые вызывают определенные действия человека [44, с.29]. Как было выяснено из источников литературы, индивида вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Поэтому, опираясь на это, можно повлиять на трудовое поведение работников.

Целенаправленное использование мотивов для побуждения человека к определенным действиям называется «мотивированием». Именно мотивирование составляет основу управления человеком, от эффективности которого в конечном итоге зависит успех работы предприятия.

В рамках исследования необходимо уточнить понятие «мотивации труда». Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что под мотивацией труда принято понимать стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [45, с.57]. Таким образом, трудовой мотив - непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Способы и методы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей и ценностей. Поэтому необходимо иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей. Необходимо особо отметить, что именно сочетание потребностей, мотивов и вознаграждения составляет основу и логику процесса мотивирования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [10, с.156]. В этой связи Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько и А.И. Мерко отмечают, что понятия «мотивация» и «мотивирование» используются в смысле формирования индивидуальных и коллективных мотивов, а также для обозначения процесса влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивированности [30, с.4].

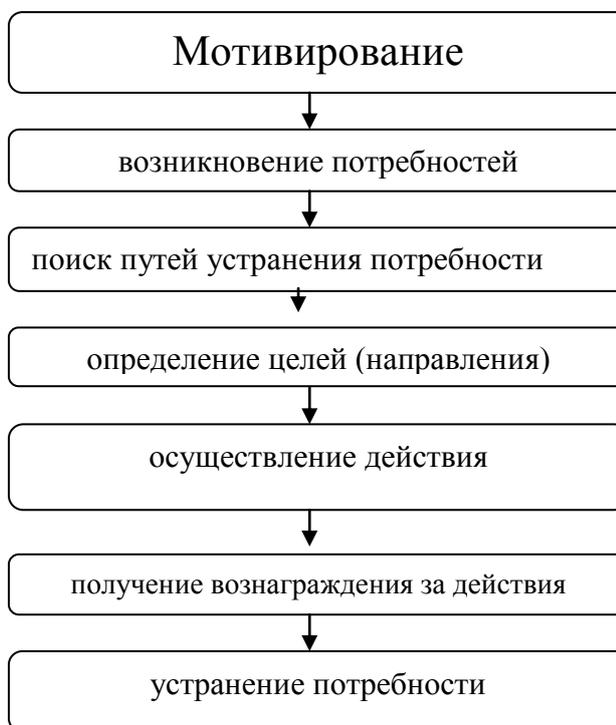
Мы поддерживаем точку зрения А. А. Парабеллум в том, что «на повышение мотивации к труду влияют (среди прочих элементов) потребности, интересы и ценности, и рассматриваем их совокупность как движущие силы мотивации» [35, с.20].

По мнению современного российского ученого, автора многочисленных трудов по управлению персоналом и мотивации в частности, С.А. Шапиро - мотивация трудовой деятельности рассматривается как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия. Одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [42, с.7].

Процесс удовлетворения потребностей это и есть мотивационная политика, создаваемая руководством организации на основании их представлений об интересах и потребностях работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, дополняющее мотивационную политику для удовлетворения материальных и не материальных потребностей работников.

Как справедливо утверждает один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента О.С. Виханский эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [10, с.77].

Таким образом, выяснено, что мотивирование – это процесс, который можно наглядно представить в виде шести последовательных стадий (рис.1.1.1).



**Рисунок 1.1.1 - Мотивирование как процесс**

Для дальнейшего исследования важно определить понятие «система мотивации» и ее содержание. В литературе приводятся следующие определения.

Система мотивации - это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их [12, с.236].

Однако зачастую при обилии мотиваторов сама мотивация нередко сводится в основном к удовлетворению базисных потребностей работника, а роль вознаграждения в управлении воспринимается на уровне обыденного сознания, в результате огромный творческий потенциал мотивации остается невостребованным.

Мотивация персонала направлена на решение ряда задач, возникающих в практической деятельности организации, основные из которых представлены на рисунке 1.1.2.



**Рисунок 1.1.2 - Задачи системы мотивации труда персонала в организации**

Таким образом, задачи системы мотивации организации заключаются в следующем:

- стимулирование эффективной и производительной работы каждого сотрудника;
- ориентация работников на решение стратегических задач организации;
- привлечение в организацию квалифицированных специалистов, закрепление уже работающих профессионалов;
- стабильность кадров и оптимизация расходов на персонал;
- стимулирование профессионального роста и развития квалификации сотрудников.

Система мотивации персонала, конечно же, не может быть единой для всех компаний. Эффективная система, непременно, должна учитывать

стратегические цели компании, ее планы развития и модель корпоративной культуры. Только в этом случае она станет тем самым инструментом, который позволит менеджменту компании получить желаемый результат.

Однако в практике мировых компаний выработан ряд положений, позволяющих построить эффективную систему мотивации персонала. На основе анализа данных положений можно сформулировать следующее определение понятия «система мотивации».

Система мотивации сотрудников – комплекс задач по стимулированию деятельности персонала и улучшению производительности труда, умелое решение которых может стать для предприятия важным шагом стратегического развития, расширить горизонты и увеличить потенциал роста.

Эффективное функционирование систем стимулирования возможно только при соблюдении ряда принципов: установление точных целей и задач; взаимоувязка целей и вознаграждения; гласность и наличие обратной связи; выявление ожиданий работающих сотрудников; единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание; учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании; использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе. И самое важное, мотивация сотрудников становится лишь тогда максимально эффективной, если она осуществляется системно.

Таким образом, система мотивации персонала – это один из важных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников организации. Построенная в соответствии со стратегическими целями организации, система мотивации позволит управленцам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

## 1.2 Мотивационные методы и технологии

Существуют различные методы мотивации. В общем виде можно выделить три группы методов:

- организационные методы;
- экономические методы;
- морально – психологические.

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), улучшающие их благосостояние [24, с.40]. Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда;
- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью),
- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

К организационным методам мотивации можно отнести:

- мотивацию целями (интересные цели);
- мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);

– мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности) [25, с.78].

В настоящее время наблюдается своеобразная тенденция в развитии принципов вознаграждения. Социальные опросы, проводимые в организациях, показывают, что вслед за доминирующим желанием быть в постоянной уверенности занятости второе место в приоритете ценностей принадлежит потребности в признании и уважении, интересной работе. Примечательно также расширение повременной оплаты труда (исключающее ориентацию материального стимулирования на количественные показатели результатов деятельности). Своеобразие упомянутой тенденции в том, что, судя по материалам опросов, реальное продвижение по службе опережает уровень удовлетворения потребностей (по А. Маслоу). Связано это, надо полагать, с повышением не только и не столько квалификации работников, сколько их интеллекта и культуры. Материально не подкрепляемое, хотя и заслуженное повышение статуса ограничивает возможности использования потенциала системы вознаграждения и порождает массу коллизий [34, с.334].

Существуют базовые принципы, на которых должна строиться система мотивации персонала в организации:

- 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;

- 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 компании;

- 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.

Создание эффективной системы мотивации персонала в организации - очень сложный процесс, поскольку мотивация может иметь двойное воздействие на сотрудников: мотивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность и привести к низким показателям эффективности труда, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества и нарушение дисциплины.

Социально-эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в необходимое для организации направление. Работник имеет возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность. С одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой - работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Можно констатировать, что независимо от того, что мотивация персонала строится в первую очередь на экономических методах, можно утверждать, что нематериальная составляющая мотивации всегда усиливает материальную. Мотивирование приносит положительные результаты, когда

работники чувствуют оценку своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом.

Проанализированные выше теоретические аспекты системы мотивации труда персонала в организации позволяют сделать следующие выводы. Мотивация является процессом побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей. Мотивация труда есть стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. Целенаправленное использование мотивов для побуждения человека к определенным действиям называется его мотивированием.

Эффективное функционирование систем стимулирования возможно только при соблюдении ряда правил:

- установление четких целей и задач;
- увязка целей и вознаграждения;
- гласность и наличие обратной связи;
- выявление ожиданий работающих сотрудников;
- единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание;
- учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании;
- использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе;
- системность.

Анализ литературных источников по теме исследования показал, что четкое определение понятия «система мотивации» отсутствует. Под системой мотивации в общем виде понимают комплекс материальных и нематериальных стимулов, способствующий обеспечению качественного и

наиболее производительного труда работников, а также привлечь талантливых специалистов и удержать их.

По нашему мнению, наиболее правильное определение системы мотивации можно сформулировать как комплекс задач по стимулированию деятельности персонала и улучшению производительности труда, умелое решение которых может стать для предприятия важным шагом стратегического развития.

Можно выделить три группы методов мотивации персонала: организационные, экономические и морально – психологические методы, которые должны грамотно сочетаться в технологиях мотивации.

Мы поддерживаем точку зрения исследователей, что на повышение мотивации к труду влияют среди прочих элементов потребности, интересы и ценности, и рассматриваем их совокупность как движущие силы мотивации.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что система мотивации персонала – один из наиболее действенных инструментов управления, который позволяет влиять на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом.

## **Глава 2 Анализ системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» и разработка мероприятий, направленных на ее совершенствование**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Объектом исследования системы мотивации персонала является ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», который расположен по адресу: Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Тимирязева, д.10.

Предприятие было зарегистрировано 18 ноября 2002 года межрайонной инспекцией МНС России 1 по Белгородской области.

ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство и реализация сгущенных молочных продуктов;
- производство и реализация сливочного масла;
- производство и реализация цельномолочной продукции;
- реализация покупных товаров;
- розничная торговля.

Основным видом деятельности является производство сгущенных молочных продуктов и молочных продуктов. Как объект управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы.

Организационная структура управления ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по типу является линейно – функциональной, образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений и руководителей в виде иерархической лестницы.

Структурная схема предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» включает в себя 5 уровней и множество

звеньев (Приложение А).

Линейно - функциональная структура управления имеет следующие достоинства:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- хорошая координация в функциональных областях;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Линейно-функциональная структура управления имеет также и следующие недостатки:

- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- большое количество согласований и соответственно увеличение времени принятия управленческих решений;
- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничение масштабов предпринимательства и инноваций.

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

В организационной структуре ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» выделяются: финансово-экономический отдел; коммерческий отдел; отдел технического развития производства; служба качества; обслуживающие и вспомогательные производства. В структуре предприятия так же имеется: отдел кадров, юридический отдел, административно-хозяйственный отдел, медпункт, столовая и служба безопасности.

Во главе ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» находится генеральный директор, в подчинении которого находятся: первый заместитель генерального директора, служба безопасности, секретарь, главный инженер, коммерческий директор, заместитель генерального

директора по экономике и финансам, заместитель генерального директора по производству и 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, уставом предприятия 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»;
- 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.).

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.

В сфере производства ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» выделены следующие цеха и участки: цех по производству молочных консервов; жестяно-баночный цех; маслоцех; цех по производству цельномолочной продукции; цех сухих молочных консервов, участок по производству сгущенного молока, участок вареного молока. Обслуживающие и вспомогательные производства включают механическую мастерскую, участки ремонта и обслуживания технологического оборудования, зданий и сооружений, котельную, теплопункт, электроцех, компрессорный цех.

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;

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.

В рамках данного исследования нами проведен анализ финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Динамика основных показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы (Приложение Б, В) и представлена в таблице Приложения Г.

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «АМКК», можно сделать вывод, что на предприятии за

период с 2014 по 2016 годы отмечена тенденция роста выручки от реализации товаров. Выручка от реализации увеличилась в 2016 году на 42730 тыс. руб., относительное увеличение в сравнении с 2015 годом составило 9,93 %, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка выросла на 372504 тыс. руб., темп прироста составил 9,55%. В сравнении с 2014 годом в 2016 году выручка увеличилась на 17,91%.

Прибыль от продаж в 2016 году увеличилась на 94958 тысяч рублей. Сумма чистой прибыли в 2015 году уменьшилась в сравнении с 2014 годом на 75284 руб., что составило 36%, а в 2016 году в сравнении с 2015 годом увеличилась в три раза на 113696 тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров в 2015 году увеличилась, в сравнении с 2014 годом рост составил 370948 тыс. руб. (13,33 %), а в 2016 году в сравнении с 2015 годом выросла на 289665 тыс. руб. (или на 9,18 %). Такое увеличение обосновано расширением производственных мощностей, о чем свидетельствует показатель среднегодовой стоимости основных средств на предприятии, который вырос на 43305 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом и на 192142 тыс. руб., однако в 2016 году снизился на 33327 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом.

Изменение выручки и себестоимости привело к тому, что валовая прибыль в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 1556 тыс. руб., прирост составил 0,1 %, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 135065 тыс. руб., прирост составил 12,04 %.

В 2016 отмечается увеличение дебиторской задолженности на 194555 тыс. руб. Такая же динамика и у кредиторской задолженности в 2016 году - она увеличилась на 160326 тыс. руб., что свидетельствует о низкой платежной дисциплине контрагентов.

За анализируемый период также отмечено незначительное увеличение среднесписочной численности работников ЗАО «АМКК» на 28 человек в 2015 году и уменьшение на 15 в 2016 году. Производительность труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 1780 тыс. руб./чел.

Материальные затраты на выпуск продукции имеет тенденцию к росту, так в 2015 году в сравнении с 2014 годом увеличились на 561910 тыс. руб., а в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 325953 тыс. руб. Материалоотдача в 2016 году уменьшилась по отношению к 2015 году на 0,06 тыс. руб. На уменьшение материалоотдачи повлиял рост материальных затрат. Фондоотдача в 2016 году в сравнении с 2015 годом увеличилась на 1,20 руб., на что повлияло увеличение суммы выручки и рост среднегодовой стоимости основных. Фондоёмкость в отчетном году снизилась на 0,01 руб., что свидетельствует о более эффективном использовании основных средств. В ЗАО «АМКК» уровень рентабельности продаж в 2016 году в сравнении с 2015 годом вырос на 2,16 %. Общий уровень рентабельности предприятия так же вырос на 3,19%.

Снижение прибыли привело и к снижению такого интегрального результативного показателя, как рентабельность. Рентабельность продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2%, а в 2016 по сравнению с 2015 годом увеличилась на 2,3%.

Рентабельность деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2,9 %, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 3,2 %.

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. Таким образом, финансовое положение предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» устойчивое, оно рентабельно и прибыльно, следовательно, может быть привлекательно для инвесторов.

## 2.2 Оценка политики предприятия в области мотивации труда

В рамках исследования системы мотивации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимо проанализировать политику предприятия в области мотивации труда. Подобный анализ необходим в связи с тем, что от обеспеченности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» трудовыми ресурсами и их использования во многом зависят объем и своевременность выполнения работ, объем производства и себестоимость продукции и в конечном итоге прибыль предприятия.

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

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. Характеристика персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по категориям представлена в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 - Динамика численности персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по категориям работников за 2014 – 2016 гг.**

Категория работников	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 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

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.

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.

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». С течением времени состав и структура работающих по возрасту, стажу работы, образованию и профессиональной подготовленности изменяются вследствие ухода сотрудников на пенсию, приобретения опыта и обучения. Изменения происходят в результате движения рабочей силы. Поэтому данному направлению диагностики потенциала трудовых ресурсов необходимо уделить особое внимание.

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

Динамика численности сотрудников по возрасту в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» представлена в таблице 2.2.2.

**Таблица 2.2.2 - Динамика численности сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по возрасту за 2014 – 2016 гг.**

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+;-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 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

Исследование динамики численности сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по возрасту за 2014 – 2016 годы позволяет утверждать, что большинство работников предприятия составляют лица в возрасте от 30 до 40 лет. В 2014 году на эту на возрастную группу приходилось 503 человек, а в 2016 году 527 человек (+ 4,8 %). На возрастную группу в возрасте от 40 до 50 лет в 2014 году приходилось 325 чел., что больше на 5 человек (+1,5%) чем в 2015 году, а в 2016 году на долю данной возрастной категории приходится 300 человек, что меньше чем в 2015 году на 30 человек (- 9,1%). Наименьшая доля работников комбината в возрасте от 18 до 30 лет, в 2015 году их численность составила 110 чел, что на 15 человек больше, чем в 2014 году. В 2016 году их количество составило 100 человек, что на 10 человек меньше чем в 2015 году. Следовательно, основной состав работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» составляют лица наиболее работоспособного возраста от 30 до 40 лет.

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

численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по половому признаку за 2014 – 2016 годы отражена в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 - Динамика численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по половому признаку, 2014 – 2016 гг.**

Работники	2014г.		2015г.		2016г.		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

Анализ динамики численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по половому признаку свидетельствует о том, что увеличен мужской состав персонала в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 16 человек, но в 2016 году уже происходит их уменьшение на 5 человек. Количество женщин в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилось на 12 человек, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 10 человек.

Структура персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по уровню образования за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.2.4.

**Таблица 2.2.4 - Структура персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по уровню образования за 2014 – 2016 гг.**

Уровень образования	Годы						Абсолютное отклонение (+;-)	
	2014		2015		2016		2015 /2014	2016/ 2015
	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

Анализ структуры персонала по уровню образования свидетельствует о том, что 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 соответственно.

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

Численность работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по стажу работы за 2014 – 2016 годы представлена в таблице 2.2.5.

**Таблица 2.2.5 - Динамика численности работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по стажу работы за 2014 – 2016 годы**

Состав персонала по стажу	2014		2015		2016		Отклонение	
	чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес,	Чел.	Уд. вес, %	2015/2014	2016/2015
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.

Проанализируем динамику показателей по заработной плате в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» за 2014 – 2016 годы на основании данных, представленных в таблице 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 - Динамика показателей по 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 заработной плате персонала за 2014 – 2016 годы позволяет сделать следующие выводы. В 2016 году среднесписочная численность работников уменьшилась на 15 человек (- 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. (+ 11,9%), а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 3748 тыс. руб. (- 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%.

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 2.2.7.

**Таблица 2.2.7 - 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
1	2	3	4	5	6	7	8
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	63	+24	-21	140,0	75,0

## Продолжение табл. 2.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент оборота по приему персонала, %	6,3	9,1	7,5	+2,8	-1,6	-1,6	82,4
Коэффициент оборота по выбытию, %	6,4	8,6	6,6	+2,2	2,0	-2,0	76,7

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 2015 г. – 9,1%. Однако в 2016 году он снизился до 7,5%. Это свидетельствует об уменьшении приема персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Коэффициент оборота по выбытию за 2014 год составил 6,4%, в 2015 году 8,6%, а в 2016 году снизился до 6,6%. Отсюда следует, что число выбывших в 2016 году работников снижается. Однако, столь высокие показатели данного коэффициента свидетельствуют о наличии такой проблемы на предприятии как текучесть кадров. Необходимо отметить, что высокий уровень текучести кадров, как правило, указывает на проблемы в системе мотивации организации.

Для оценки эффективности действующей системы мотивации нами было проведено анкетирование работников цеха по производству молочных консервов, маслоцеха и цеха по производству цельномолочной продукции ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Для проведения опроса была разработана анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы. Респондентами стали 120 человек из них: 70 мужчин и 50 женщин, в независимости от стажа и возраста работников. При этом учитывалось образование работников, 80%

респондентов были со средним и средним специальным образованием. Остальные респонденты имели высшее образование и являлись средними руководителями. Анкетированным предлагалось выбрать из 11 предложенных мотивов наиболее значимые, но не более 6. По каждой графе выводился средний балл мотива и его частота выбора от числа опрошенных. Оценка уровня мотивации проводилась по пятибалльной шкале с границами от 0 – «не имеет никакого значения» до 5 – «очень сильное влияние». Данные анкетирования персонала ЗАО «Алексеевский молочно-консервный комбинат» приведены в Приложении Д.

В результате анализа данных, полученных по итогам анкетирования, было установлено, что материальная заинтересованность остается одним из основных стимулов труда (196 выборов и 4,91 балла соответственно). На втором месте оказались такие мотивы, как «желание спокойно работать» (сюда относятся условия безопасности в работе и социальный комфорт), на третьем месте оказались «хорошие отношения с руководителем». Четвёртое место занимает удовлетворенность работников от хорошо выполненной работы. Пятое место заняло уважение со стороны коллег, а на шестом месте оказалось стремление добиться максимальной самостоятельности в работе.

Данная ситуация вполне характерна для современного развития персонала. В условиях экономического кризиса у работника предприятия, прежде всего, стоит материальное благополучие, выраженное в стремлении получения большего материального вознаграждения, для обеспечения достатка семьи, что является нормальным явлением в условиях постоянной трудовой нестабильности.

Далее можно отметить тенденцию стремления работников предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» к высокооплачиваемой, но низко квалифицированной работе. Эту ситуацию характеризует низкое значение таких мотивов как «проявление творчества в работе» (ранг 7) и низкое «стремление к продвижению по службе» (ранг10), «желание спокойной работы» (ранг 2). Это так же подтверждает, что для работников на

сегодняшний момент самым главным является экономическое «выживание» в условиях высоких цен и низкого уровня зарплат.

Для работников цехов характерно, низкое понимание «общественной значимости своего труда» (ранг 8), что можно расценить как не понимание целей предприятия и низкой значимости труда как средства самореализации личностей работающих.

Данные выводы анкетирования работников свидетельствуют о наличии определенных проблемам в системе мотивации комбината.

Нами был проведен анализ основных методов, применяемых для мотивации сотрудников руководством ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» (таблица 2.2.8).

**Таблица 2.2.8 - Методы мотивации, применяемые в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»**

<b>Экономические методы</b>	<b>Содержание</b>
Заработная плата	- фиксированная (постоянная) заработная плата; - надбавки к заработной плате в размере от 10 до 50% в зависимости от объема и сложности выполняемой работы.
Материальная помощь, льготы	- выслуга за стаж от 10 до 25%.
Денежное вознаграждение	- премии в размере 15% от полученной прибыли за объем выполненных работ; - премия управленческому персоналу (ежемесячная) в размере 30%, квартальная 50% от должностного оклада.
Дополнительные выплаты	- дополнительные оплачиваемые отпуска за выслугу лет, за вредные условия труда, за ненормированный рабочий день.
Косвенные экономические методы	- билеты на концерты, экскурсии, путевки в оздоровительные лагеря; - материальная помощь при рождении ребенка; - возможность приобретения продукции комбината по сниженным ценам.
<b>Неэкономические методы</b>	
Участие в делах организации	Командообразующие мероприятия не проводятся.
Формальное и неформальное общение	Проводятся собрания работников, однако неформальное общение не присутствует.
Условия труда	Комфортные условия труда, ремонт помещений.
Морально-психологические методы	- объявления благодарности работникам, награждения ценными подарками, почетными грамотами.

Анализ применяемых методов мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал, что кроме традиционных форм материального стимулирования в организации применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация организации с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников приобретает для них билеты на концерты, экскурсии, путевки в оздоровительные лагеря.

К косвенным экономическим методам относятся выплаты при рождении ребенка и выплаты, приуроченные к юбилейным датам сотрудников. Особо нужно отметить проведение корпоративов на традиционные праздничные даты: Новый год, 8 марта, 23 февраля, день работника пищевой промышленности.

Работники имеют возможность приобретения продукции, производимой организацией, по сниженным ценам. В коллективном договоре ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» юридически закреплены несколько видов социальных льгот и пособий работникам ветеранам предприятия. Расходы на социальные нужды в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» последние два года не увеличиваются, но и нет их уменьшения, что способствует социальной привлекательности предприятия.

Наряду с вышеперечисленными экономическими методами используются также и чисто неэкономические методы. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальником и вручение почетных грамот при праздновании профессионального праздника.

Наряду с поощрительными денежными выплатами в организации существует и система штрафных санкций. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности и разглашения служебной тайны.

Таким образом, руководство организации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» сочетает вместе экономические стимулы с

неэкономическими. Однако важным недостатком можно считать слабое использование морально-психологических методов, отсутствие системы ценностей компании.

Далее для диагностики системы мотивации персонала было проведено исследование мотивационного профиля сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

На основании проведенного опроса нами был разработан мотивационный профиль работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», из которого мы выяснили, наличие возможностей для удовлетворения ключевых, наиболее высоко оцениваемых персоналом потребностей, составляющих мотивационный профиль. Мотивационный профиль является ценным источником информации о перечне мотиваторов персонала.

Для диагностики использовалась методика Ш. Ричи и П. Мартина «Изучение мотивационного профиля личности». Описание сущности потребностей согласно этой методике, тест и инструкция к тесту представлены в Приложении Е. На наш взгляд, опросник «мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина является уникальным по степени тщательности разработанности и верифицированности. Вместе с тем он не лишен своих недостатков, самыми очевидными из которых являются следующие. Во-первых, не очевидны различия между некоторыми факторами, что приводит к тому, что опрашиваемые часто их путают. Во-вторых, существует вопрос валидности данных, получаемых в результате обработки заполненных опросников.

В исследовании участвовало 40 работников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». После проведения опроса составлена таблица общих результатов, представленная в Приложении Ж.

По полученным данным строим мотивационный профиль персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», представленный на рисунке 2.2.1.



**Рисунок 2.2.1. - Мотивационный профиль персонала ЗАО  
«Алексеевский молочноконсервный комбинат»**

Анализ тестов по методике Ш. Ричи и П. Мартина показал, что в мотивационном профиле персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на первом месте оказался уровень вознаграждения, на втором взаимоотношения, далее следуют потребности самосовершенствования, получение интересной работы и возможности социальных контактов.

Высокие значения потребности «условия работы», свидетельствуют о проблеме «человеческие отношения», сложившиеся в организации, об уровне ее корпоративной культуры.

Потребность «взаимоотношения» показывает желание формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, значительную степень близости взаимоотношений, доверительности в коллективе. Анализ данного показателя в организации выявил, что многие из сотрудников ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» способны к взаимодействию и совместному труду. Однако жесткая регламентированность процессов не

позволяет это сделать. Поэтому, в процессе управления необходимо создавать условия, для контактов перемещая сотрудников на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность от работы для этих сотрудников.

Достаточно высокий уровень потребности «социальные контакты» свидетельствует о том, что нужно попытаться сформировать поощряющий благоприятные взаимоотношения, доверительный морально – психологический климат в коллективе.

«Показатель независимости и самосовершенствования» имеет значительный показатель, он свойственен людям, имеющим высокую потребность в самосовершенствовании. Такие сотрудники ставят для себя сложные цели, это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

Таким образом, проведенный анализ показателей мотивационного профиля персонала комбината выявил, что работники предпочитают материальные стимулы. Структура мотивационного профиля сотрудников свидетельствуют о проблеме «человеческих отношений», сложившихся в организации, низком уровне ее корпоративной культуры.

### **2.3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации труда и обоснование их эффективности**

Целью ЗАО «Алексеевский молочно-консервный комбинат» является повышение качества продукции, сокращение издержек производства и, в конечном счете, достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий, эффективной системы мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем.

По итогам проведенного исследования нами были проанализированы показатели по труду и заработной плате, исследована динамика

использования трудовых ресурсов, составлен мотивационный профиль персонала.

В результате анализа было установлено, что большая часть работников давно трудится на предприятии, что является положительным фактором. В то же время предприятие достаточно обеспечено молодыми кадрами.

В процессе изучения деятельности предприятия ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» было установлено, что возрастает потребность в квалифицированных кадрах, в связи с чем, повышаются требования к уровню образования при приёме на работу.

Проведя анализ действующих методов стимулирования ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», мы выяснили, что и материальное и нематериальное стимулирование играют важную роль в системе мотивации. Однако важным недостатком можно считать слабое использование морально-психологических методов и отсутствие системы ценностей в организации.

В мотивационном профиле персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на первом месте оказались материальные стимулы. Структура мотивационного профиля сотрудников свидетельствует о проблеме «человеческих отношений», сложившихся в организации, низком уровне ее корпоративной культуры.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что необходима доработка и совершенствование системы материального и нематериального стимулирования персонала и всей системы мотивации персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

В ходе исследования выяснено, что не любая система мотивации работников приводит к требуемому результату. Только та программа мотивации персонала, которая была тщательно продумана ее авторами, при разработке которой были соблюдены все три основных правила создания мотивации.

Первое требование – соответствие системы мотивации стратегии организации, ее глобальным и текущим целям.

Второе требование - элементы мотивационной политики должны быть взаимосвязаны между собой.

Третье требование - система мотивации персонала должна удовлетворять интересы не только руководства, но и работников.

Следовательно, для совершенствования существующей системы мотивации в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимо создание специальной мотивационной программы.

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.

Изучив теории мотивации персонала, проанализировав эффективность стимулирования в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается, оно прибыльно и рентабельно. На анализируемом предприятии уделяется определенное внимание стимулированию труда персонала. В коллективном договоре юридически закреплено несколько видов социальных льгот и пособий работникам и ветеранам предприятия. Расходы на социальные мероприятия не увеличиваются, но и нет их уменьшения, что способствует социальной привлекательности предприятия.

Но в тоже время, проанализировав ситуацию в области стимулировании персонала на предприятии, можно отметить, что не используются нестандартные методы мотивации, поэтому необходимо внести ряд предложений. Анализ показал, что у предприятия имеются определенные возможности в совершенствовании системы мотивации.

Для совершенствования существующей системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. На этапе анализа нами

была обобщена полученная информация о существующей системе мотивации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», выделены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у сотрудников компании, а также преобладающие трудовые ценности.

Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и организации в целом последствия.

Повышение производительности труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» будет зависеть не только от освоения новых технологий, энерговооруженности, инноваций, но прежде всего, от правильной мотивированности работников. Необходимо помнить, что мотивирование приносит положительные результаты, когда работники чувствуют оценку своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом.

Нами предлагается для внедрения проектное решение по развитию и совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по следующим направлениям (таблица 2.3.1).

Проектные решения по развитию и совершенствованию мотивации персонала состоят в обеспечении эффективного, комплексного и гибкого подхода к развитию трудовой мотивации, на приведение в соответствие с ожиданиями организации поведения и результатов труда сотрудников, как на текущем этапе, так и в определенной перспективе.

Рассмотрим предложенные направления по четырем блокам предлагаемой системы мотивации и задачи, решаемые в ходе проектных решений.

**Таблица 2.3.1 - Направления проектного решения по развитию и совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»**

№ п/п	Направления
1	<p>1. Оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ организационно-функциональной структуры компании, уточнение ответственности и полномочий должностных лиц и подразделений при выполнении поставленных задач.</li> <li>• Проведение интервью с руководством компании и руководителями подразделений с целью уточнения их ответственности и полномочий при выполнении поставленных задач.</li> <li>• Анализ существующей системы и контроля деятельности.</li> <li>• Анализ существующей системы мотивации.</li> <li>• Разработка целевой системы мотивации персонала и согласование ее с руководством компании.</li> </ul>
2	<p>Проектирование системы окладов/тарифной сетки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптация методики оценки должностей к индивидуальным особенностям организации.</li> <li>• Организация и проведение процедуры экспертной оценки должностей по выделенным факторам.</li> <li>• Построение схемы окладов/тарифной сетки.</li> <li>• Разработка математической модели расчета окладов/тарифных ставок.</li> <li>• Разработка разделов Положения об оплате труда.</li> </ul>
3	<p>Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка ключевых показателей эффективности деятельности подразделений (КПЭ, KPI).</li> </ul>
4	<p>Разработка индивидуальных показателей деятельности работников.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка регулярного премирования.</li> <li>• Разработка системы проектного премирования</li> <li>• Разработка Положения о системе премирования работников организации.</li> </ul> <p>Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласование с руководством компании предложений по методам косвенного материального и нематериального стимулирования.</li> <li>• Разработка системы компенсаций и льгот (косвенное материальное стимулирование).</li> <li>• Разработка системы поощрений и взысканий (нематериальное стимулирование).</li> <li>• Разработка Положения о социальном пакете, льготах и компенсациях, Положения о поощрениях и взысканиях</li> </ul>

Первая задача: оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации. На данном этапе необходимо найти ответы на следующие вопросы:

1. какие компоненты системы мотивации существуют в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на данный момент? (целеполагание, конкретизированные требования к персоналу, оценка, структура форм и методов стимулирования, программы мотивации).

2. насколько эти компоненты ориентированы на организационные цели?

3. как они связаны между собой? Например, является ли вознаграждение результатом оценки эффективности работника.

4. какие компоненты отсутствуют?

5. какие документы регламентируют деятельность, направленную на развитие мотивации к труду? Как правило, это штатное расписание, положение о премировании, коллективный договор (доплаты и надбавки, условия труда, способы взаимодействия с администрацией предприятия и др.), документы, отражающие кадровую политику организации, правила внутреннего распорядка, специальные корпоративные документы (кодекс поведения, имиджевые программы и др.).

6. Какова структура применяемых форм и методов стимулирования?

7. Каков порядок распределения вознаграждений?

Вторая задача, решаемая в данном блоке: определение того, насколько эффективна существующая система мотивации. Ее эффективность выявляется через косвенные характеристики, такие как: структура персонала, динамика движения персонала, выраженная показателями текучести и стабильности; уровень затрат, связанных с содержанием штата; соотношение затрат на персонал и результатов его работы.

Решение этих двух задач позволяет выявить проблемы в сфере мотивации, которые должны быть своевременно устранены.

Третья задача состоит в разработке последовательности действий, обеспечивающих устранение проблем, негативно влияющих на трудовое поведение персонала.

Для этого необходимо:

1. Определить приоритетные направления мотивации персонала в соответствии со стратегическими целями и задачами организации.
2. Выделить виды трудовой деятельности, которые необходимы организации на данном этапе развития и которые целесообразно дополнительно мотивировать.
3. Составить рейтинг видов трудовой деятельности по степени их влияния на результаты организации.
4. Определить структуру мер стимулирования, содержащую совокупность средств воздействия на персонал.
5. Связать все (или только приоритетные) виды деятельности в организации с набором благ, льгот и преимуществ через разработку системы показателей (условий стимулирования), отражающих основные требования к исполнению работы.
6. Определить структуру затрат на реализацию программы мотивации и оценить ожидаемый эффект от ее реализации.
7. Разработать план и технологии проведения мероприятий, направленных на последовательное осуществление программы с учетом требований организации.

Очевидно, что одним из важнейших направлений построения компенсационной политики в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» является грамотная организация системы оплаты труда, направленная на создание у работника чувства уверенности и защищенности, востребованности и мотивации.

Таким образом, в законченном виде, мотивационная программа ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» будет представлять собой следующий вид:

1. план мероприятий, содержащий перечень необходимых мероприятий, их распределение по этапам реализации во временном аспекте, а также список лиц, ответственных за решение тех или иных задач;

2. разработанные технологии проведения мероприятий;
3. бюджет программы, отражающий всю структуру необходимых для ее осуществления затрат.

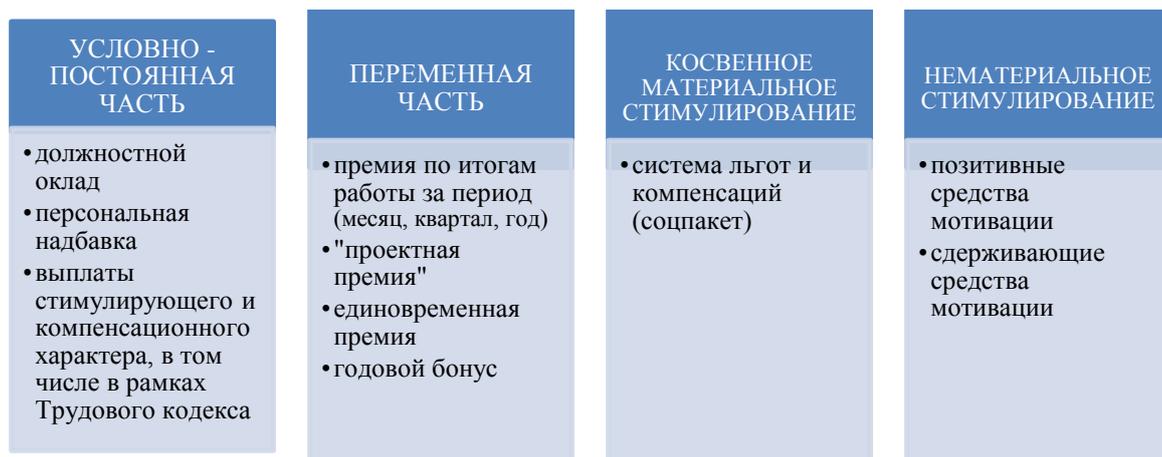
Проведенный выше анализ и тестирование подтверждает, что оплата труда выступает наиболее значимым мотивирующим фактором в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», поэтому задачи организации системы оплаты труда, должны состоять в дифференциации ее размеров, которая, с одной стороны, должна стимулировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной, соответственно ценности результатов их работы. Поэтому необходимо произвести проектирование системы оплаты труда в организации.

Решение проблемы состоит в разработке новой премиальной системы, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация. Соответственно необходимо внедрить иную систему материального стимулирования в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Для повышения мотивации труда руководством ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимо использовать параллельно как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Представим инструменты системы мотивации для ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на рисунке 2.3.1

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.



**Рисунок 2.3.1** – Инструменты системы мотивации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»

Первоначальной основой создания новой системы материального стимулирования могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных бонусов за рационализаторские предложения, например привлечение новой клиентуры и работа с уже имеющимися клиентами по повышению спроса на продукцию предприятия.

Для примера проиллюстрируем вариант проектного премирования для менеджеров отдела продаж в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Предприятие будет стимулировать их достаточно высоким процентом годовой премии за привлечение новой клиентуры и совершения новых сделок, которые позволят повысить прибыль от продаж продукции. Исходя из вышперечисленных критериев, заработная плата менеджера, который например, совершил в течение года две новые сделки, будет выглядеть следующим образом:

Должностной оклад - 18850 рублей; стаж работы – 5 лет; количество отработанных дней – 21, ежемесячная премия 40% от оклада, премия за участие в прибыли – (новый привлеченный клиент, рационализаторское предложение) составит 20% от каждой выполненной сделки.

Заработная плата за 1 месяц (декабрь): Оклад = 18850 рублей; Ежемесячная фиксированная премия: 40% от оклада = 7540 рублей; Премия за участие в прибыли: по 20% с каждой совершенной сделки – (40% за привлечение двух новых клиентов) = 50000 рублей. Начислено: 18850 – (13% подоходный налог 2450,5) + 7540 + 50000. Итого работник получит на руки в конце года 73939,5 рублей.

План мероприятий, направленный на развитие и совершенствование системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» представлен в ПРИЛОЖЕНИИ 3.

Стоимость проведения мероприятий проектного решения «Развитие и совершенствование системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» оценена в 520 000 рублей. Данная сумма предназначена на разработку и актуализацию нормативной документации, обучение персонала, подготовку и переподготовку, стимулирование работников, выплату премий и организацию отдыха.

Для реализации мероприятий развития и совершенствования мотивации труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» необходимо рассчитать затраты, связанные с ними: затраты на оплату труда и отчислений с неё, на оплату услуг приглашенных консультантов, обучение персонала, премии. Инвестиционные затраты, которые необходимы для реализации проектных мероприятий представлены в таблице 2.3.2.

Из таблицы видно, что все затраты предприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования вместе с планируемыми премиями составляют 940 тыс. руб., что составляет около 0,7% чистой прибыли ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Данные затраты вполне окупаемы для такого крупного предприятия.

**Таблица 2.3.2 - Расходы в рамках проектного решения «Развитие и совершенствование системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат»**

Название расходов	Сумма расходов, руб.
Расходы на разработку проектных мероприятий (с привлечением услуг сторонних консультантов)	150 000,00
Обучение персонала	100 000,00
Нематериальное стимулирование	100 000,00
Социальные выплаты, материальная помощь	150 000,00
Прочие затраты	20 000
Премии	420 000,00
Итого затрат	940 000,00

Предполагается, что в результате повышения эффективности управления выручка от продаж будет увеличиваться на 10 – 20% в год.

Далее необходимо составить расчет планируемой прибыли. Предполагается, что темпы роста доходов предприятия в 2017 – 2019 гг. будут увеличиваться в среднем на 9-10% в год.

Расчет планируемой прибыли в рамках проектного решения «Развитие и совершенствование системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» представлен в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 - Планируемая прибыль в рамках мероприятий по развитию и совершенствование системы мотивации труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», тыс. руб.**

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	5154739	5654748	6203258
Затраты без учета программы, тыс. руб.	3787248	4165973	4208573
Затраты на проект, тыс. руб.	333	307	300
Итого затрат с учетом проекта, тыс. руб.	8942320	9821028	1041213
Чистая прибыль, тыс. руб.	160520	168050	176500

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

$$\mathcal{E} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (1)$$

где Э - 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:

$$Пв = Врп + (Врп * (Прв / 100)), \quad (2)$$

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» 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.), средний темп прироста выручки составляет  $(9,55\% + 9,93\%) = 9,7\%$ .

Планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий в 2017 году равен:

$$Пв = 4698942 + (4698942 * (9,7\% / 100)) = 5\,154\,739 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по формуле (1):

$$Э = (167616 - 333,0) - 142392 = 24891,0 \text{ тыс. руб.}$$

$$Э = (Пв - Зр) - Врп,$$

$$Э = (5\,154\,739 - 400000) - 4698942 = 55797 \text{ тыс. руб.}$$

Основные показатели деятельности ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» после внедрения мероприятий представлены в таблице 2.3.4.

**Таблица 2.3.4 - Основные показатели деятельности комбината после внедрения проектного решения «Развитие системы мотивации труда в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» (прогноз на 2017-18 гг.)**

Показатель	2016 г.	2017г.	2018 г.	Темп роста 2017/2016, %	Темп роста 2018/2017, %
Выручка, тыс. руб.	4698942	5154739	6203258	109,93	120,34
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3442953	3759016	4055025	109,18	107,87
Прибыль от продажи, тыс. руб.	316995	452542	520835	142,76	115,09
Чистая прибыль, тыс. руб.	156042	574999	580900	368,49	101,03
Среднесписочная численность, чел.	955	955	980	100	102,61
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	289,6	290,2	298,3	100,2	102,79
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4920,4	5496,1	6329,85	111,7	115,17
Уровень рентабельности, %	4,53	15,3	15,5	-	-
Рентабельность продаж, %	6,75	8,78	9,0	-	-

Из таблицы видно, что в результате мероприятий, будет получен положительный экономический эффект. Темпы роста выручки будут увеличиваться с 9,93% в 2017 году до 20,34% в 2018 году.

Запланированные темпы прироста оплаты труда сохраняются на уровне 2016 года и составляют 0,2%, к 2018 году увеличатся до 2,79%.

Прогноз после внедрения проектного решения «Развитие системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на 2018 год свидетельствует о том, что при достижении планируемых результатов после внедрения мероприятий будет соблюден принцип расширенного воспроизводства. Это следует из того, что темпы роста производительности труда составляют 115,17%, тогда как темпы роста

оплаты труда составляют 100,2%, следовательно, будет обеспечен рост рентабельности продаж и уровня рентабельности.

Из приведенных расчетов, необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности предприятия после проведения проектных мероприятий.

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий (таблица 2.3.5).

**Таблица 2.3.5 - Социальная эффективность проектного решения «Развитие системы мотивации труда 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.	Вред, наносимый личности из-за несоответствия работы индивидуальным особенностям и интересам работника.
Улучшение морально-психологического климата в коллективе, имиджа организации.	Ухудшение морально-психологического климата.

Социальная эффективность предложенных мероприятий по развитию и совершенствованию системы 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 доходы и прибыльность бизнеса.

Важно отметить, что для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее

оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и организации в целом последствия.

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 развития и совершенствования системы мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» показал целесообразность внедрения разработанной мотивационной программы.

## Заключение

По итогам проведенного исследования были выполнены поставленные задачи:

1. Проанализированные теоретические аспекты системы мотивации персонала в организации, что позволило сделать следующие выводы.

Мотивация является процессом побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей и стремлением работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Совокупность различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. Целенаправленное использование мотивов для побуждения человека к определенным действиям называется его мотивированием. Необходимо особо отметить, что именно сочетание потребностей, мотивов и вознаграждения составляет основу и логику процесса мотивирования.

Эффективное функционирование систем стимулирования возможно только при соблюдении ряда принципов: установление четких целей и задач; увязка целей и вознаграждения; гласность и наличие обратной связи; выявление ожиданий работающих сотрудников; единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание; учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании; использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе. И самое важное, мотивация сотрудников становится лишь тогда максимально эффективной, если она осуществляется системно.

По результатам произведенного исследования было установлено, что в литературе четкое определение понятия «система мотивации» отсутствует.

По нашему мнению, наиболее правильное определение системы мотивации можно сформулировать как – комплекс задач по стимулированию деятельности персонала и улучшению производительности труда, умелое решение которых может стать для предприятия важным шагом стратегического развития.

Можно выделить три группы методов мотивации персонала: организационные, экономические и морально – психологические. В технологиях мотивации должны грамотно сочетаться как экономические, так и не экономические методы.

Можно констатировать, что не зависимо от того, что мотивация персонала строится в первую очередь на экономических методах, можно утверждать, что нематериальная составляющая мотивации всегда усиливает материальную. Мотивирование приносит положительные результаты, когда работники чувствуют оценку своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом.

2. Оценено организационно – экономическое состояние ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат», предприятия, занимающегося производством молочных продуктов.

Анализ показателей финансово – хозяйственной деятельности позволил сделать вывод, что ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» - финансово устойчивое, прибыльное и рентабельное предприятие.

3. Проведена оценка политики предприятия в области мотивации труда. Можно сделать вывод, что управление персоналом в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» направлено на улучшение качественного состава трудовых ресурсов, что, безусловно, служит повышению производительности труда. Однако, прослеживается текучесть кадров, что свидетельствует о необходимости совершенствования системы мотивации труда в организации.

В результате анализа актуального состояния системы мотивации труда персонала в организации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» нами была обобщена полученная информация о существующей системе мотивации. Данные анкетирования работников, свидетельствуют об определенных проблемах в системе мотивации ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Нами был составлен мотивационный профиль и проведено исследование показателей по труду и заработной плате, проанализирована динамика использования трудовых ресурсов.

В мотивационном профиле персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» на первом месте оказались материальные стимулы. Структура мотивационного профиля сотрудников свидетельствуют о проблеме «человеческих отношений», сложившихся в организации, низком уровне ее корпоративной культуры.

Анализ реализации мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» по видам методов показал, что кроме традиционных форм материального стимулирования в организации применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация организации с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников приобретает для них билеты на концерты, экскурсии, путевки в оздоровительные лагеря.

К косвенным экономическим методам относятся выплаты при рождении ребенка, на юбилейные даты сотрудников. Особо нужно отметить проведение корпоративов на традиционные праздничные даты: Новый год, 8 марта, 23 февраля, день работника пищевой промышленности.

Работники имеют возможность приобретения продукции, производимой организацией, по сниженным ценам. Однако важным недостатком можно считать слабое использование морально-психологических методов, отсутствие системы ценностей компании ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что необходима доработка и совершенствование системы материального и нематериального стимулирования персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» и всей системы мотивации персонала ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат».

4. Разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации труда и обоснована их эффективность. Нами предлагается для внедрения проектное решение по развитию и совершенствованию мотивации персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Для повышения мотивации труда руководству предприятия необходимо использовать параллельно как материальное, так и нематериальное стимулирование. Мотивационная программа включает в себя методы прямого экономического, косвенного экономического стимулирования и морального стимулирования персонала как одного из элементов нематериального стимулирования.

Стоимость проведения мероприятий проектного решения «Развитие и совершенствование системы мотивации труда персонала в ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат» оценена в 520 000 рублей. Данная сумма предназначена на разработку и актуализацию нормативной документации, обучение персонала, подготовку и переподготовку, стимулирование работников, премии, организацию отдыха.

Общие затраты предприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования вместе с планируемыми премиями составляют 940 тыс. руб., это составляет около 0,7% чистой прибыли ЗАО «Алексеевский молочноконсервный комбинат». Данные затраты вполне окупаемы для такого крупного предприятия.

Прогноз свидетельствует о том, что при достижении планируемых результатов после внедрения мероприятий будет соблюден принцип расширенного воспроизводства. Это следует из того, что темпы роста производительности труда составляют 115,17%, тогда как темпы роста

оплаты труда составляют 100,2%, следовательно, будет обеспечен рост рентабельности продаж и уровня рентабельности.

## Список литературы

1. Акмаева, Р.И. Компенсационный менеджмент [Текст]: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Елифанова. – СПб., 2012. - 391 с.
2. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент [Текст]: учеб. пособие / А.А. Брасс. – Мн.: РИВШ, 2012. – 247 с.
3. Браницкий, А.Ю. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке [Текст]: автореф. дис. ... канд. экономических наук / А.Ю. Браницкий . - М., 2013. - 32 с.
4. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
5. Быченко, Ю. Г. Мотивация труда как фактор развития человеческого капитала интактных профессиональных команд / Ю.Г. Быченко, М.Г. Гильфанова. - Саратов: Научная книга, 2012. - 191 с.
6. Ветлужская, Е.М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда [Текст] / Е.М. Ветлужская // Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 1. – С. 8 – 11.
7. Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ [Текст] / Е. Ветлужских. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 216 с.
8. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы : (теория и практика) [Текст] / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2013. - 351 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебник / В.И. Герчиков.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 330 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
11. Дмитриева, А.Ю. Особенности мотивации персонала [Текст] / А.Ю. Дмитриева // Мотивация и оплата труда. –2013. - № 3. – С. 170 - 176.

12. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 376 с.
13. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала: измерение и анализ: учебно-практическое пособие [Текст] / Н.А. Жданкин. - Москва : Финпресс, 2012. - 269 с.
14. Иванова, О.А. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала [Текст] / О.А. Иванова // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 2. – С.106 – 113.
15. Каверин, С.Б. Мотивация труда [Текст] / С.Б. Каверин.- М.: Ин-т психологии РАН, 2012. – 223 с.
16. Караваев, В.А. Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. – М.: Перо, 2013. - 131 с.
17. Кетько, Н.В. Применение методов поддержки принятия решений для управления мотивацией труда [Текст] / Н. В. Кетько. – М. : Дашков и Ко, 2012.-139 с.
18. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2012. – 412 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – 445 с.
20. Королева, А.В. Мотивация к корпоративному развитию [Текст] / А.В. Королева // Управление человеческим потенциалом. – 2012. - № 2. – С. 102 – 109.
21. Косенкова, В.В. Истинное понимание мотивации [Текст] / В.В. Косенкова // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 3. – С. 236 – 238.
22. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие [Текст] / И.В. Мишурова.- Ростов н/Д: Феникс, МарТ, 2013. - 272 с.

23. Миляева, Л. Г. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации [Текст] / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 4. – С. 270 - 277.
24. Миляева, Л.Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия [Текст] / Л.Г. Миляева // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 1. – С. 40 – 46.
25. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании [Текст] / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 2. – С. 78 – 84.
26. Михалкина, Е.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения [Текст] / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова // Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 3. – С. 190 - 199.
27. Мицкевич, А.А. Основы сбалансированной системы мотивации [Текст] / А.А. Мицкевич // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 4. – С. 262 – 280.
28. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.– М.: Вильямс, 2012. – 665 с.
29. Мотивация и стимулирование труда [Текст] / О. П. Чекмарев. - СПб: СПбГАУ, 2013. - 343 с.
30. Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала: учебное пособие [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012.-640 с.
31. Овумян, М. Н. Особенности вознаграждения сотрудников в России и за рубежом [Текст] / М.Н. Овумян // Управление человеческим потенциалом. – 2012. - № 4. – С. 274 – 286.
32. Пластинина, Н.В. Кнут или пряник? [Текст] / Н.В. Пластинина // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 3. – С. 180 – 188.

33. Погодина, И.В. Опционы и бонусы для мотивации топ-менеджмента [Текст] / И.В. Погодина // Мотивация и оплата труда. – 2013. - №2. – С. 106 - 110.
34. Прохоренко, А.В. Вся правда о мотивации, или как с минимальными затратами увеличить эффективность персонала [Текст] / А.В. Прохоренко // Управление человеческим потенциалом. – 2013. - № 4. – С. 334 – 343.
35. Парабеллум, А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]. – СПб.: Питер, 2013. – 203 с.
36. Рачкова, С.Б. Мотивация персонала в современных экономических условиях [Текст] / С.Б. Рачкова, М.А. Ладная // Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 1. – С. 2 – 6.
37. Рофе, А.И. Экономика труда [Текст] / А. И. Рофе.- Москва: КноРус, 2011. – 391с.
38. Сироткина, Н.В. Управление человеческими ресурсами в условиях низкой мотивационной восприимчивости [Текст] / Н.В. Сироткина, А.А. Черникова, Н.А. Полева. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 214 с.
39. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие для вузов [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.
40. Сперанский, В.И. Мотивационные технологии управления персоналом [Текст] / В.И. Сперанский. - М., 2012.- 260 с.
41. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро. - М.: КНОРУС, 2016. - 268 с.
42. Шапир, С. А. Факторы повышения эффективности труда персонала [Текст] / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. – М.: АТИСО, 2012. - 224 с.
43. Шапкина, И.Н. Мотивация деятельности в менеджменте: создание системы мотивации труда [Текст] / И.Н. Шапкина. – М., 2013. – С. 170 – 180.

44. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
45. Шаховская, Л.С. Оценка мотивации труда наемных работников в условиях рыночной экономики [Текст] / Л. С. Шаховская, Н. В. Кетько. – М.: Дашков и Ко, 2012. - 111 с.
46. Шлендер, П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А. Артемьев, Я.Г. Соскин. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2012. – 320 с.
47. Шлянчак, Д.Б. Ошибки в современных практиках применения мотивационных схем [Текст] / Д.Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 1. – С. 18 – 27
48. Челомова, Н.А. Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна ? [Текст] / Н.А. Челомова // Управление человеческим потенциалом. – 2012. - № 3. – С. 214 – 223.
49. Цветков, А.Н. Функция мотивирования сотрудников [Текст] / А.Н. Цветков. – СПб, 2012. –210 с.
50. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. - М.: Дело, 2013. – 378 с.
51. Deci E.L., Ryan, M. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health // Canadian Psychology. 2008. Vol.49 No. 3. P. 18 - 185.
52. Drucker P. F. Managing for the Future: The 1990s and Beyond Truman. – Talley Books/Plume, 1993.
53. Korobkina M. Technological approach to development training of business managers in Southern Russia. Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics. – 2014. - № 2 (2). PP. 48-55.
54. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The motivation to work. – Transaction Publishers, 2011. – Т. 1. – С.157

## ПРИЛОЖЕНИЕ