

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МРСК ЦЕНТРА» —
«БЕЛГОРОДЭНЕРГО»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001342
Ткачевой Елены Константиновны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы системы дополнительного вознаграждения работников.....	6
1.1 Основные методы стимулирования труда	6
1.2 Системы и принципы дополнительного вознаграждения.....	13
1.3 Показатели эффективности системы дополнительного вознаграждения.....	18
ГЛАВА 2. Анализ системы дополнительного вознаграждения работников на предприятии ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»	25
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	31
2.3 Оценка дополнительного вознаграждения персонала в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».....	39
ГЛАВА 3. Совершенствование системы дополнительного вознаграждения.....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения работников.....	42
3.2 Эффективность проектных мероприятий по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	56

Введение

Актуальность. В начале мы разберем термин «человеческий капитал». Впервые он появился в работах Теодора Шульца, экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом».

В управлении человеческий компонент – это самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями.

В последнее время большее количество интересов уделяется вопросам премирования – впрочем не все аспекты премирования исследованы в одинаковой мере полно и глубоко. Ряд вопросов, связанных с потребностью премирования, его экономической сущностью, принципами организации и определения характеристик премирования остаются дискуссионными. Недостаточная их изученность, негативно воздействует на результатах совершенствования оплаты по труду, затрудняет последовательное сочетание интересов трудящихся, предприятия, общества в целом.

Расширение прав руководителей предприятий в области оплаты труда и добавочных гонораров отдало организациям большие возможности по совершенствованию форм и систем оплаты труда. Это привело к тому, что в выборе форм, показателей, условий дополнительного вознаграждения накоплен определенный опыт, который надо изучить и обобщить.

Не всякий раз соблюдаются принципы построения систем дополнительных вознаграждений, не уделяется должного внимания всем составным частям систем. Используемые формы и показатели дополнительных вознаграждений не всегда достаточно действенны, слабо

увязаны с экономическими результатами работы предприятия. Недостаточно полно проводится экономический анализ использования той или иной системы дополнительного вознаграждения, не уделяется должного внимания их финансовой производительности.

Следовательно, данная рассматриваемая тема достаточно актуальна. Именно проектирование и внедрение системы дополнительного вознаграждения на предприятии может дать необходимые конкурентные преимущества предприятию.

Объект исследования: персонал ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Предмет исследования: социально-экономические и управленческие отношения, определяющие систему дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таким образом, чтобы достичь данной цели в работе планируется решить следующие **задачи:**

- изучить основные методы стимулирования труда;
- выявить системы и принципы дополнительного вознаграждения;
- рассмотреть показатели эффективности системы дополнительного вознаграждения;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику предприятия ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»;
- рассмотреть анализ системы управления персоналом;
- дать оценку дополнительному вознаграждению персонала в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»;
- разработать проектные мероприятия по совершенствованию систем дополнительного вознаграждения работников;

- рассчитать эффективность проектных мероприятий по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Теоретико-методологическая база: наиболее значимый вклад в решение обозначенных проблем, как Грекова Л.И., Петроченко П.Ф. и др., а также учредительные документы предприятия, документы о его регистрации, протоколы общего собрания участников, плановые показатели деятельности, учетная политика предприятия.

Эмпирическая база: устав ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», финансово-хозяйственная отчетность ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», Положение об оценке эффективности деятельности работников ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Методы исследования: анализ документов, методы качественной и количественной обработки данных.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов, приложений и списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВОЗНАГРОЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ

1.1 Основные методы стимулирования труда

В условиях перехода к рыночной экономике система управления стимулированием труда подвергается существенной трансформации. По сути, эта система призвана создать новый мотивационный механизм трудовой активности персонала на предприятиях всех форм собственности и организационно-правовых форм деятельности.

Ключевой целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в согласовании с трудовым вкладом отдельных сотрудников в общие результаты деятельности торгового предприятия[1].

Управление стимулированием труда охватывает ряд поочередно производимых этапов работ:

1) Выбор форм и систем заработной платы представляет собой исходный период организации стимулирования труда персонала.

2) Возведение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет значительный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях, где заняты работники различной квалификации или же где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ. Заграничный опыт демонстрирует, что тарифная система заработной платы разработана и применяется всеми крупными торговыми фирмами. Впрочем принципы ее построения существенно различаются. В базе европейской практики построения тарифной системы заработной платы на предприятиях торговли лежит принцип дифференциации окладов (ставок) в зависимости от уровня квалификации работников; американской - от трудности производимых работ; японской – от стажа работы в предоставленной компании.

Определенное распространение в нашей практике могут получить на предприятиях так называемые «гибкие тарифные системы», в основе

которых лежит минимальный уровень заработной платы. Он устанавливается на предприятиях для работников самой низкой квалификации (он может превышать на предприятии установленный государством минимум заработной платы), и система коэффициентов повышения размера заработной платы, выплачиваемой по тарифам, по мере повышения квалификации работника (такая система коэффициентов квалификации может быть заимствована из государственной тарифной системы или разработана предприятием торговли самостоятельно). При разработке тарифной системы на предприятиях следует иметь в виду, что максимальным размером тарифные оклады и ставки не ограничиваются.

3) Разработка системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано увеличить трудовую мотивацию персонала. Данная система пользуется всевозможными формами – премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; всевозможные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и другие (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда) [47].

Каждая система дополнительного вознаграждения включает в себя в качестве обязательных элементов: показатели премирования; условия премирования; размеры и шкалу премирования; круг премируемых работников.

Показатели дополнительного вознаграждения, за выполнение которых осуществляются стимулирующие выплаты, являются основой построения премиальной системы. Такие показатели выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности предприятия, характеризующих работу индивидуального исполнителя, группы исполнителей или персонала в целом. Выбор показателей дополнительного вознаграждения требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном счете зависит действенность дополнительных вознаграждений. Во-первых, показатели

дополнительного вознаграждения должны быть четко сформулированными, конкретными, исключающими разное объяснение и всецело понятными для работников. Во-вторых, выполнение каждого показателя должно легко учитываться. Нужно в любом определенном случае выбирать самые важные производственные показатели, которые наиболее полно характеризуют выполняемую работу[13].

Размеры и шкала дополнительного вознаграждения определяют их величину. Для этого прежде всего устанавливается исходная база дополнительного вознаграждения. Она представляет собой ту количественную характеристику (или степень выполнения) показателя дополнительного вознаграждения, начиная с которой она и выплачивается. Собственно шкала дополнительного вознаграждения устанавливает конкретную форму связи между степенью выполнения показателя дополнительных вознаграждений и их размером.

Круг премируемых сотрудников предопределяется подобранным показателем дополнительного вознаграждения; за его выполнение дополнительные вознаграждения получают лишь только те сотрудники, которые имеют к нему конкретное отношение[44].

Надбавки и доплаты представляют собой одну из дополнительных форм стимулирования персонала, непосредственно примыкающую к тарифной системе, то есть рассматриваются как систематическое или же временное увеличение тарифной части заработка.

Доплаты к заработной плате предполагают денежные выплаты, с помощью которых компенсируются сложные условия труда отдельных работников или же дополнительные затраты. Ведущими их видами являются доплаты за совмещение профессий и увеличение объемов выполняемых работ; за руководство бригадой или же иным структурным подразделением при полном объеме выполнения основной работы; за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников; за работу в ночное время, в праздничные или выходные дни и др[24].

В условиях, когда администрации предприятия или же владельцам предоставлено право автономно предоставлять размеры тарифного оклада (ставок), ряд надбавок имеет возможность быть включенным в тарифную часть заработка работника при установлении его объема (то есть без специального их выделения).

Единые вознаграждения могут применяться в случае надобности практически сразу обозначить какое-либо трудовое достижение работников; за выполнение заранее определенных разовых заданий, выходящих за рамки обязанностей работников; в связи с юбилеями работников, выходом их на пенсию и в некоторых иных подобных случаях[8].

4) Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования, широко используемых в зарубежной практике.

Данная индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли контрактной формы оплаты труда. Эти индивидуальные контракты заключаются с специалистами, менеджерами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) предприятия. Как особая форма трудового договора индивидуальный контракт характеризуется максимальным учетом интересов договаривающихся сторон на основе подробного определения системы их взаимных обязательств.

5) Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств – прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении и издержек обращения[47].

В составе издержек обращения планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, ставкам и сдельным расценкам; на выплату доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на выплату

премий за текущие результаты хозяйственной деятельности; на оплату дополнительных и ежегодных отпусков, а также учебных отпусков.

В составе прибыли планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством или же сверх объемов, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за итоги труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся) [16].

В процессе планирования средств на стимулирование труда обязана быть обеспечена достаточность этих средств в разрезе отдельных форм стимулирования, а еще подъем средней заработной платы и средних доходов персонала торгового предприятия по отношению к предплановому.

Дополнительное вознаграждение - это доплата работникам определенных денежных сумм сверх основной зарплаты с целью материального поощрения за труд. Такую систему дополнительного вознаграждения могут использовать все организации.

Таблица 1

Описание понятия «стимулирование труда» российскими и зарубежными учёными

№	Автор	Категория (Рабочее время)
1	О.В. Ромашов[44]	Стимулирование труда — это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или же группу людей в целях поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности.
2	Лобанова Т.Н. [35]	Стимулирование труда – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, активность и направленность.
3	Травин В.В. и Дятлов В.А [52]	Стимулирование труда - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его старания, усилия, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.

4	Кибанов А.Я.[26]	Стимулирование труда – стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации.
---	------------------	--

Организации, которые находятся на бюджетном финансировании, в пределах выделенных бюджетных ассигнований самостоятельно определяют размеры и виды премий и других стимулирующих выплат работникам исходя из окладов и ставок[21].

Так например и организации, не получающие бюджетного финансирования, вправе устанавливать премии, надбавки и доплаты за счет собственных средств. Такие выплаты могут быть введены с учетом мнения представительного органа сотрудников или же учтены в коллективном договоре. Но в том числе и в случае если представительного органа и коллективного договора в организации нет, работодатель все равно имеет право устанавливать стимулирующие выплаты, в том числе и премии для своих работников.

Дополнительное вознаграждение - это одна из форм поощрения за выдающиеся итоги, достигнутые в какой-либо области деятельности.

Существует два вида дополнительного вознаграждения.

Первый вид - дополнительного вознаграждения, предусмотренное системой оплаты труда. Тут ожидается выплата премий с конкретной периодичностью (квартальная, годовая, за месяц, за полугодие и др.) конкретному кругу сотрудников. Например, юристам, инженерам, экономистам, бухгалтерам. Они выплачиваются на основании созданных в организации конкретных показателей труда и условий дополнительного вознаграждения.

Определяются также и размеры дополнительного вознаграждения (в размере одного должностного оклада, 50 процентов от должностного оклада и т.д.).

На премии, которые учтены системой оплаты труда, в организации разрабатывается особое премиальное положение. Данное положение обязательно должно быть утверждено администрацией и согласовано с соответствующим профсоюзным органом, если он есть.

На основании разработанных премиальных положений у организации - обязанность выплатить, а у сотрудников появляется право получить конкретную премию.

Дополнительные вознаграждения первого вида организация имеет возможность поделить на две части:

1) дополнительные вознаграждения за основные результаты деятельности организации, которые должны играть ведущую стимулирующую роль;

2) дополнительные вознаграждения за совершенствование той или иной другой стороны деятельности организации.

Второй вид - это разовые (единовременные) дополнительные вознаграждения. Такие дополнительные вознаграждения не является системой оплаты труда[61].

Единовременные дополнительные вознаграждения могут начисляться за определенные успехи в работе или же приурочиваться к знаменательным мероприятиям - государственным праздникам, юбилеям отрасли, конкретного работника или организации.

На основе всего этого мы можем сделать вывод, что под дополнительным вознаграждением понимается выплата работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения за достижения определенных результатов, выполнения обязательств и т.д., а также в целях стимулирования дальнейшего возрастания этих обязательств, результатов.

1.2 Системы и принципы дополнительного вознаграждения

В целях стимулирования эффективного труда и обеспечения единства в оценке трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов и служащих

каждая организация разрабатывает самостоятельно положение о дополнительных вознаграждениях, которое должно быть приложением к коллективному договору и является его неотъемлемой частью (Приложение 3).

В положении о дополнительном вознаграждении должно быть учтено следующее:

- 1) особенности показателей, за которые премируется персонал;
- 2) круг премируемых;
- 3) конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности[9].

На практике встречается разное количество систем дополнительного вознаграждения, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работы, принципы и цели организации и стимулировать повышение эффективности, производительности труда или качества. Однако не все решения бывают удачны. Временами встречается дополнительное вознаграждение всех или же большинства сотрудников в прямой зависимости от конечных итогов деятельности организации и в одинаковом размере, что существенно ослабляет личную заинтересованность в достижении положительных результатов собственного труда и порождает уравниловку в худшем ее проявлении[32].

Обязательно нужно помнить, что эффективность дополнительного вознаграждения сотрудников в определяющей степени находится в зависимости от верного, объективного утверждения и определения условий показателей и дополнительного вознаграждения. Собственная заинтересованность работника в достижении положительных конечных результатов в целом по организации, таких как снижение расходов, имеет возможность быть реализована только через выполнение показателей, обусловленных рамками его деятельности, функциональными обязанностями работника. Это ключевой момент стимулирования.

Система условий и показателей дополнительного вознаграждения должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели дополнительного вознаграждения должны быть адекватны основным задачам и целям, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с немногими другими системными показателями, для рабочих и специалистов — с экономией ресурсов, улучшением качества работы и увеличением производительности труда[14].

Условия дополнительного вознаграждения должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

Учитывая вышеперечисленное, мы можем использовать следующую классификацию дополнительного вознаграждения:

1. в зависимости от категорий персонала:

– вознаграждение отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих). Этот вид дополнительного вознаграждения применяется, как правило, для оценки производственных результатов;

– вознаграждение для всех категорий персонала, например вознаграждение за выслугу лет или за общие результаты работы;

2. в зависимости от времени выплаты:

- по итогам работы за месяц;
- по итогам работы за квартал;
- по итогам работы за год;

3. в зависимости от периодичности выплат:

- регулярное;
- единовременное;

4. в зависимости от фонда, из которого начисляются выплаты:

- из фонда на оплату труда;
- из фонда потребления индивидуального характера (то есть за счет внереализационных расходов (прибыли));

5. в зависимости от отношения к налогообложению:

- учитываемое в целях налогообложения;
- не учитываемое в целях налогообложения;

6. в зависимости от размера дополнительного вознаграждения:

- фиксированное;
- в виде процента от какого-либо показателя[48].

Главные принципы дополнительного вознаграждения на предприятии:

1. Вознаграждение персонала происходит по заранее определенным показателям.

2. Размеры дополнительного вознаграждения должны быть связаны с теми экономическими выгодами, которые принесли работники организации.

3. Вознаграждение может выполняться как за месяц, квартал, год, так и по факту достижения определенных результатов труда.

4. Начисление и выплата дополнительного вознаграждения происходит на основании приказа главного руководящего лица организации.

5. Базой для выплаты дополнительного вознаграждения директорам, главным инженерам и главным бухгалтерам филиалов, в случае если такие есть, является приказ головной компании.

6. Начисление всех видов дополнительного вознаграждения в целях налогообложения учитывается и включается в состав расходов по соответствующим видам деятельности (ремонтная, эксплуатационная и др.) и видам расходов (на эксплуатацию, ремонт, перемещение) согласно налоговой учетной политике.

7. Размер, показатели и условия дополнительного вознаграждения устанавливаются главным руководящим лицом организации(в противном случае показатели премирования имеют все шансы быть деформированы и не соответствовать реальным целям компании).

8. Не должно присутствовать плановых затрат на дополнительное вознаграждение.

9. В организации для выплат дополнительного вознаграждения и иных социальных нужд в соответствии с учетной политикой имеет возможность создавать резервный фонд — фонд потребления. Он формируется методом переброски сумм чистой прибыли в конце отчетного года. За счет этого фонда предприятие может выплатить работнику вознаграждение (или его долю) незамедлительно с момента фиксации достигнутых результатов труда, в то время как сама организация обычно получает прибыль, обусловленную достижением определенных (превосходных) результатов труда данного работника, лишь по истечению определенного срока времени.

10. Дополнительные вознаграждения начисляется за выполнение каждого показателя в отдельности.

11. При невыполнении основного условия дополнительное вознаграждение не выплачивается всецело.

12. Основанием для начисления вознаграждения считаются данные бухгалтерской и статистической отчетности, а по показателям, по которым такая отчетность не предусмотрена, по сведениям оперативного учета, утверждаемым подходящим должностным лицом.

При отсутствии учета показателей премия по результатам работы не выплачивается и не начисляется. Ответственность за достоверность данных оперативного учета несут руководители соответствующих отделов, служб, районов, отделений, филиалов и т.д.

13. Показатели и условия дополнительного вознаграждения и величина затрат на оплату труда коллективам (бригаде, цеху и т.д.) имеют все шансы устанавливаться с учетом распределения вознаграждений по коэффициенту трудового участия (КТУ).

14. Главное руководящее лицо организации содержит право в индивидуальных случаях увеличивать размер начисленного вознаграждения за особые результаты по установленным показателям, но не больше чем на

определенную фиксированную величину (в процентах от начисленного вознаграждения).

Обозначенное увеличение дополнительного вознаграждения оформляется соответственно приказом главного руководящего лица организации.

15. Главное руководящее лицо организации имеет право частично или полностью лишить отдельных работников дополнительного вознаграждения за производственные упущения.

Перечень производственных упущений, за которые работники могут лишаться вознаграждения частично или полностью, должен быть заранее установлен и быть общедоступным. Пример таких упущений — прогулы, появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения, нарушения правил техники безопасности, пожарной безопасности, правил внутреннего трудового распорядка и т.д.

Лишение или снижение размера вознаграждения производится за тот расчетный период, в котором упущение было совершено или обнаружено, и оформляется приказом.

16. По каждому виду дополнительного вознаграждения должны быть утверждены и разработаны локальные положения о начислении вознаграждений за производственные результаты. Указанные положения в филиале утверждаются его директором (управляющим), а в генеральной дирекции — генеральным директором. Данные положения в виде приложений к коллективному договору являются его неотъемлемой частью.

17. В положении по каждому виду дополнительного вознаграждения должны быть предусмотрены особенности условий и показателей производственной работы, определен определенный круг премируемых по каждому из видов вознаграждения, конкретизированы условия и показатели вознаграждения работников с учетом их роли в работе.

18. Порядок расчета и формирования объема средств на дополнительное вознаграждение определяется согласно приказу главного руководящего лица организации.

19. Определенная величина средств, направляемых на дополнительное вознаграждение, определяется согласно утверждаемому главным руководящим лицом порядку расчета и формирования объема средств, направляемых на вознаграждение[37].

Таким образом, основные принципы дополнительного вознаграждения на предприятии содержат в себе немало пунктов, которые нужно соблюдать любой организации. Показатели премирования обязаны иметь экономическую логику; входить во внутрифирменную отчетность; поддаваться учету; быть зависимыми от субъекта премирования.

1.3 Показатели эффективности системы дополнительного вознаграждения

Одно из важных инструментов мотивации труда сотрудников считается дополнительное вознаграждение, устанавливающее прямую взаимосвязь размеров оплаты труда с итогами труда отдельных сотрудников организации и коллективов[4].

С учетом ст.63 Трудового кодекса порядок и условия дополнительного вознаграждения сотрудников устанавливаются в коммерческой организации самостоятельно. И конечно это определяются в разделе коллективного договора, регулирующем оплату труда.

Здесь необходимо определить цели премирования при выполнении задач, установленных как перед организацией в целом, так и перед разными подразделениями (производственными, функциональными), отдельными сотрудниками организации[38].

Вознаграждение может быть системным, направленным на стимулирование труда по различным направлениям, задачам и целям, например:

- 1) вознаграждение за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) вознаграждение за экономию топливно-энергетических и материальных ресурсов;
- 3) вознаграждение за экономию трудовых ресурсов;
- 4) вознаграждение победителей трудовых соревнований и др. [41].

Из данного вышеперечисленного списка дополнительных вознаграждений более свойственной считается система вознаграждения, которая стимулирует достижение высоких результатов по основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности.

В качестве методических назначений при разработке, установлении условий и порядка дополнительного вознаграждения за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности предлагается применять рекомендации по премированию работников государственных предприятий. Или же организаций с долей собственности государства в их имуществе по итогам финансово-хозяйственной деятельности[50].

В Положении о премировании нужно ввести показатели вознаграждения. Такие показатели будут обязаны отвечать задачам функционирования организации (конкретного структурного подразделения) и реально зависеть от трудовых усилий коллектива. Установленные показатели вознаграждения не должны противоречить друг другу, с тем чтобы улучшение одних показателей не повлекло ухудшение каких-либо других.

Положение о премировании может содержать показатели и размеры, как вознаграждения, так и лишения вознаграждения.

В целях создания более гибкой системы вознаграждения, а также для стимулирования перевыполнения установленных показателей (рост производительности труда, увеличение качества выпускаемой продукции, снижение себестоимости, подъем балансовой и чистой прибыли, увеличение рентабельности производства и продукции и т.д.) размеры премий рабочим,

руководителям, специалистам и иным служащим целесообразно устанавливать за каждый процент улучшения показателя по сравнению с нормативным уровнем, достигнутым в предыдущем периоде [15].

Дополнительное вознаграждение за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности целесообразно определить для сотрудников по разным направлениям деятельности предприятия, подразделениям (группам подразделений).

Условия и показатели дополнительного вознаграждения возможно дифференцировать применительно к разным категориям сотрудников (вознаграждение рабочих, вознаграждение служащих). В большинстве, для работников аппарата управления показатели дополнительного вознаграждения можно установить по критериям, которые связаны с финансовыми результатами деятельности организации в целом. Например, такие как рост объемов производства (выручки), повышение финансовой устойчивости организации, рост прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и др. А для сотрудников производственных подразделений предприятия – в зависимости от производственных показателей данного подразделения, например, рост производительности труда, повышение качества продукции и др. [10].

Размеры вознаграждений рекомендуется устанавливать в тесной взаимосвязи от фактического экономического эффекта, получаемого в результате деятельности организации (конкретного структурного подразделения).

Следует рассмотреть экономическую эффективность дополнительного вознаграждения. Экономически эффективной считается та система дополнительного вознаграждения, в которой дополнительные затраты труда обеспечивают дополнительный результат деятельности, превышающий размер вознаграждений. Данное соотношение обеспечивает совпадение интересов общества, предприятия, сотрудника.

Следовательно, экономически эффективной станет та система дополнительного вознаграждения, при которой сумма экономии увеличивает величину поощрения за ее достижение[27].

Экономическая эффективность вознаграждения колеблется в значительных размерах (особенно в рыночных условиях) в зависимости от отраслевой специфики предприятия, технологической, экономической и организационной характеристики рабочего пространства.

Одинаковые дополнительные затраты труда обеспечивают получение различной величины дополнительного результата деятельности. Вместе с тем, в пределах одного предприятия и однотипных рабочих мест ее величина в определенных границах может быть сопоставима[7].

Основным условием оценки экономической эффективности дополнительного вознаграждения являются различия в соотношении необходимого и прибавочного труда по основной деятельности. Как правило, они непропорциональны соотношению полученной экономии и выплаченного вознаграждения. Вместе с тем, они воздействуют на производственно-хозяйственные результаты работы. Вследствие этого, экономически эффективной является вознаграждение, обеспечивающее увеличение рентабельности продукции, то есть соответствующая следующему условию, где:

P - прибыль предприятия от основной деятельности;

C_p - себестоимость произведенной предприятием продукции;

$Э_{пр}$ - экономия, получаемая при применении премиальной системы;

$Пр$ - премия, выплачиваемая сотрудникам за достижение полученной экономии.

Экономия от применения любой премиальной системы может формироваться за счет снижения затрат непосредственно на рабочем месте и непосредственного ее влияния на уровень условно-постоянных расходов организации или за счет их совокупного снижения[34].

Дополнительное вознаграждение может осуществляться по одному показателю или по группе согласованных показателей. Специалисты выделяют четыре основные группы показателей, стимулирующих рабочих за индивидуальные результаты труда. Сюда относятся:

1. Количественные показатели. Такие как перевыполнение и выполнение производственных заданий по выпуску продукции и номенклатуре. Еще процент выполнения норм выработки, обеспечение ритмичной и бесперебойной работы оборудования, соблюдение или сокращение плановых сроков проведения ремонтных работ. Так же сюда относится выполнение работ меньшей численностью по сравнению с нормативной, снижение трудоемкости продукции и др.;

2. Качественные показатели. Например, повышение качества выпускаемой продукции, процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака, повышение коэффициента сортности продукции и т.п.;

3. Экономия используемых ресурсов. Сюда относится экономное расходование материалов и сырья, экономия топлива и электроэнергии, сокращение затрат на ремонт и обслуживание оборудования и др.;

4. Рациональное использование техники. К примеру, это выполнение сроков освоения новой техники и прогрессивной технологии, соблюдение технологической дисциплины, повышение коэффициента загрузки оборудования и т.п.

В практике довольно часто применяется оценка эффективности однофакторных систем вознаграждения. То есть это система вознаграждения с одинаковым показателем. В случае применения многофакторных систем вознаграждения с дифференциацией размеров вознаграждений по каждому показателю необходимо выполнить необходимые расчеты по каждому показателю и затем определить эффективность системы вознаграждения в целом.

Различают относительную и абсолютную эффективность систем дополнительного вознаграждения.

Под абсолютной эффективностью системы вознаграждения понимается разница между эффектом изменения уровня показателей премирования в сравниваемом периоде и соответствующей этому изменению величиной выплаченных премий.

Под относительной же эффективностью, или коэффициентом эффективности, понимается отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей к сумме выплаченной премии.

Данные показатели относительной и абсолютной экономической эффективности используют для сравнения эффективности систем вознаграждения с разными показателями. Или же для определения наиболее эффективного варианта системы вознаграждения с одним его показателем [26].

При расчете экономической эффективности действующих систем дополнительного вознаграждения за совершенствование уровня выполнения показателей в качестве исходного уровня целесообразно брать средний фактически достигнутый в базовом периоде уровень выполнения показателя. При его расчете обязаны исключаться:

- при индивидуальной организации труда и оплаты рабочие с нехарактерным уровнем выполнения показателя или проработавшие наименьшую часть месяца;
- при коллективной организации труда и оплаты несвойственные случаи выполнения показателей.

Исходный уровень обязан быть достижимым для большинства рабочих при нормальной (рациональной) организации труда и производства[40].

Целесообразно исходный уровень определять дифференцированно по видам работ, близким по сложности и технологии выполнения, или по профессиям рабочих.

При расчете экономической эффективности действующих систем дополнительного вознаграждения за выполнение или поддержание показателей на определенном уровне в качестве исходного лучше принять среднерегрессивный уровень выполнения показателей в базисном периоде, который представляет собой средний уровень показателей работников, не достигших уровня, среднего для всей совокупности рабочих, на которых распространяется система вознаграждения.

В таблице 2 мы рассмотрим показатели оценки эффективности систем дополнительного вознаграждения работников. Разберем такие показатели как индивидуальные задачи и объем работы, выполненный сверх установленного времени.

Таблица 2

Показатели оценки эффективности систем дополнительного вознаграждения работников

№	Название показателя	Формула	Экономическое содержание
1	Индивидуальные задачи	$Из = Q_{\text{вып}} / Q_{\text{пост}}$	Индивидуальные задачи работников это отношение количества выполненных задач к количеству поставленных задач
2	Объем работы, выполненный сверх установленного времени	$V_{\text{раб}} = \text{отработанное время} / \text{норма часов отчетного месяца}$	Объем работы, выполненный сверх установленного времени это отношение отработанного времени к норме часов отчетного месяца

В целях создания более гибкой системы вознаграждения, а также для стимулирования перевыполнения установленных показателей размеры премий целесообразно устанавливать за каждый процент (пункт) улучшения показателя по сравнению с нормативным (плановым) уровнем, достигнутым в предшествующем периоде.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО "БЕЛГОРОДАСБЕСТОЦЕМЕНТ"

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»

ОАО «Белгородэнерго» стало филиалом ПАО «МРСК Центра» 31 марта 2008 года. Предприятие работает на территории Белгородской области площадью 27,1 тыс. кв. км с численностью населения 1 513,1 тыс. человек. Численность персонала — порядка 4000 человек.

Филиал ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» обеспечивает передачу электроэнергии по распределительным сетям 0,4–110 кВ и подключение новых потребителей. Доля присутствия в электросетевом комплексе Белгородской области превышает 98 %, что позволяет говорить о целостности энергосистемы и проводить эффективную инвестиционную политику, обеспечивая нормальный уровень надежности и качества электроснабжения потребителей.

Регион активно развивается, появляются новые предприятия, постоянно увеличиваются объемы индивидуального жилищного строительства. Энергопотребление также увеличивается. Только за последние три года оно выросло на 3,7%. В этой связи перед Белгородэнерго стоит задача в полном объеме обеспечить потребности экономики области в новых мощностях.

Ежегодно в регионе строятся и модернизируются тысячи километров линий электропередачи всех классов напряжения и десятки подстанций 35–110 кВ. Сотни километров линий возводятся в районах ИЖС, проводится полномасштабное обновление сетевых объектов сел и деревень. Все это позволяет значительно улучшить надежность и качество электроснабжения потребителей.

Основные приоритеты развития предприятия сегодня — последовательная модернизация и автоматизация электросетевого комплекса, внедрение новейших технологий и повышение качества взаимодействия с потребителями. На протяжении многих лет Белгородэнерго ассоциируется с надежностью и высокой квалификацией персонала.

«Филиал ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» отвечает за надежное электроснабжение потребителей и развитие электросетевого комплекса Белгородской области. Регион интенсивно развивается, появляются новые предприятия, активно идет жилищное строительство, успешно действует аграрный сектор. Энергетики стараются в полном объеме обеспечить потребности экономики в новых мощностях, подключая к распределительным сетям частные домовладения, предприятия и объекты социальной инфраструктуры.

Ежегодно мы строим и реконструируем тысячи километров линий электропередачи всех классов напряжения, модернизируем десятки подстанций 35-110 кВ, обновляем сети в населенных пунктах, чтобы даже в отдаленных деревнях и селах люди не испытывали неудобств с электроснабжением. Традиционно много внимания уделяется автоматизации, внедрению современных технологий и дальнейшему улучшению взаимодействия с потребителями. Белгородэнерго рационально и полноценно использует свой технический, кадровый и финансовый потенциал на пользу обществу».

В 2002-2003 гг. на баланс Белгородэнерго были переданы сети городских коммунальных предприятий региона, с тех пор предприятие обслуживает весь электросетевой комплекс Белгородской области.

Начиная с 2006 года, эффективное управление сетями обеспечивают Центр управления сетями и 22 районных диспетчерских пункта, оснащенных высокотехнологичными оперативными информационными комплексами и автоматизированными системами управления, которые дают возможность быстро получать данные о состоянии оборудования, анализировать

параметры и объемы потребления электроэнергии, координировать работу ремонтных бригад и местонахождение спецтехники, вводить ограничения неплательщиков. ЦУС контролирует работу линий 35-110 кВ, РДП — 10-0,4 кВ. между верхним и нижним уровнями налажена четкая вертикаль информационного обмена.

Одним из главных направлений деятельности Белгородэнерго является технологическое присоединение к сетям электроустановок потребителей. Это десятки предприятий, сотни физических лиц, тысячи частных застройщиков. Объемы техприсоединения ежегодно увеличиваются. Если в 2006 году его специалистами филиала было присоединено 4259 потребителей общей мощностью 58 МВт, то по итогам 2014 года эти показатели увеличились втрое — до 12 982 общей мощностью 265 МВт. В 2014 году филиал обеспечил электроснабжение не только школ, больниц, детских садов, жилых домов для переселенцев и детей-сирот, но и в общей сложности свыше 100 предприятий различных форм собственности и видов деятельности. Среди них тепличные комплексы в Белгородском, Ивнянском, Старооскольском районах, кормовой цех для ценных пород рыб в Шебекино, ферма по выращиванию страусов в Ракитянском районе, Бессоновский мясокомбинат и др.

Белгородэнерго активно участвует в реализации программ, направленных на обеспечение социально-экономического развития региона. Так, с 2005 года в Белгородской области действует программа инженерного обустройства микрорайонов ИЖС. За время ее реализации обеспечено электроснабжение порядка 65 тысяч участков частных застройщиков, построено свыше 5 тысяч километров сетей, установлено более тысячи трансформаторных подстанций. Электросетевая инфраструктура микрорайонов строится с применением современных технологий и проверенных временем решений по надежности и качеству электроснабжения.

Начиная с 2007 года, Белгородская область четырежды достигала исторического максимума электропотребления, последний раз — в декабре 2012 года (2140 МВт). Чтобы растущее потребление не влияло на надежность электроснабжения, а запас мощности соответствовал темпам роста экономики региона, Белгородэнерго последовательно наращивает электросетевую инфраструктуру. С 2006 по 2014 год в филиале были введены в строй оснащенные по последнему слову электротехники подстанции 110 кВ «Северная», «Донец», «Майская», «Крапивенская», «Нежеголь», «Крейда». Кроме того, десятки питающих центров Белгородэнерго ежегодно проходят комплексную реконструкцию по программе постепенного обновления и замены основных энергетических фондов.

На протяжении ряда лет филиал ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» последовательно внедряет современные автоматизированные системы управления электросетевым комплексом. С 2009 по 2014 год внедрен целый комплекс современного оборудования и автоматизированных систем, позволяющих эффективно управлять сетевым комплексом и оперативно реагировать на все, что происходит в энергосистеме. В базу данных единой системы управления активами предприятия на базе программного обеспечения SAP внесены свыше миллиона единиц электрооборудования, состояние каждого из которых постоянно подтверждается диагностикой.

Все ПС 35-110 кВ Белгородэнерго и свыше 80% от общего числа РП 6/10 кВ телемеханизированы. Отдельные подстанции 35-110 кВ оснащены системой мониторинга и диагностики трансформаторов (TDM), позволяющей удаленно контролировать и анализировать техническое состояние силового оборудования, на ранней стадии выявляя его неполадки. На всех высоковольтных подстанциях установлено охранно-технологическое видеонаблюдение.

В процессе реконструкции и нового строительства сетевых объектов применяются современные оборудование и технологии: реклоузеры, вольтодобавочные трансформаторы, столбовые (мачтовые) трансформаторные подстанции, самонесущий изолированный провод, индикаторы коротких замыканий и т.д. Так, реклоузеры дают возможность автоматически выполнять реконфигурацию сети, находить поврежденные участки и секционировать линию электропередачи без вмешательства диспетчера. Вольтодобавочные трансформаторы (бустеры) стабилизируют напряжение и увеличивают пропускную способность сети 0,4 кВ без проведения масштабной реконструкции ЛЭП. Хорошей альтернативой традиционным ТП являются столбовые (мачтовые) трансформаторные подстанции. Они позволяют дойти практически до каждого потребителя сетями 10 кВ с последующим понижением напряжения до 0,4 кВ с помощью небольшого трансформатора, закрепленного на опоре вблизи жилого дома. Таким образом, удастся снизить потери электроэнергии, уменьшить эксплуатационные затраты.

С 2013 года специалисты Белгородэнерго начали применять индикаторы коротких замыканий (ИКЗ), которые значительно сокращают время на поиск повреждений и ликвидацию аварийных ситуаций на линиях электропередачи 6-10-35 кВ.

Положительно зарекомендовала себя автоматизированная система коммерческого учета электроэнергии (АСКУЭ). Она дает возможность удаленно контролировать объем потребления электроэнергии и параметры ее качества. АСКУЭ получает данные от интеллектуальных счетчиков, установленных в жилом секторе. В настоящее время в регионе уже установлено более 90 тысяч интеллектуальных счетчиков.

С 2008 года Белгородэнерго реализует региональную программу модернизации наружного освещения. В области утверждены единые требования к режимам работы освещения. Для обеспечения безопасности населения кольцевые транспортные развязки, пешеходные переходы

освещаются на протяжении всего темного времени суток. Работы по модернизации наружного освещения выполняются на основании контрактов, заключенных с муниципалитетами.

В регионе внедрена автоматизированная система управления наружным освещением, с помощью которой производится дистанционное управление 110 тысячами светоточек. Ведется плановая замена устаревших светильников на энергосберегающие. В 2014 году филиал практически завершил переход на энергоэффективные светильники наружного освещения. Из 163 тысяч обслуживаемых филиалом светоточек порядка 97% — экономичные. Это свидетельствует о том, что в регионе максимально задействованы современные энергосберегающие технологии.

Белгородэнерго проводит ответственную политику в отношении потребителей и собственного персонала. С 2005 года в Белгородской области функционирует сеть Центров обслуживания потребителей. Абонентам всех операторов проводной и сотовой связи Белгородской области доступна круглосуточная прямая линия энергетиков МРСК Центра по короткому номеру телефона 13-50.

В целях развития клиентского сервиса и повышения уровня обслуживания потребителей ПАО «МРСК Центра» активно развивает интерактивные сервисы, такие как интернет-приемная, личный кабинет клиента по ТП. Планируется внедрить sms-информирование потребителей об отключениях электроэнергии.

Таблица 3

Показатели размера производства организации за последние три года

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2016г. в % к 2015г.
1.Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млрд. руб.	2,9	3,0	3,1	103,3
2.Стоимость товарной продукции,	5,720	6,480	7,990	123,3

млн. руб.				
3.Стоимость основных производственных фондов, млрд. руб.	4,335	5,230	6,150	117,5
4.Среднегодовая численность работников	3940	3973	4000	100,67

В данной таблице мы отчетливо наблюдаем рост во всех четырех показателях на протяжении трех лет, а это значит, что размер производства организации растет.

2.2 Анализ системы управления персоналом

В системе методов управления персоналом в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» выделяют:

1. Административные методы. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться именно в этой организации. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: приказы, распоряжения, и другие внутренние документы.

2) Экономические методы. Наиболее используемыми является материальное стимулирование, как отдельных сотрудников, так и всего коллектива. Они основаны на использовании товарно-денежных поощрений. Как известно основным мотивом трудовой деятельности является заработная плата. Руководитель организации регулирует материальную заинтересованность сотрудников с помощью применяемой системы оплаты труда и системы премирования. А так же предоставление сотрудникам товаров и услуг со скидкой.

3) Социально-психологические методы. Они проявляются в воздействии на социальную и психологическую стороны человека.

Объединение работников в трудовой коллектив происходит в рамках организации, экономическая обособленность которой определяется производственной необходимостью.

Выполним анализ структуры персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» 2014-2016 гг.

Таблица 4

Структура персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг.

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Категория персонала:						
-специалисты	731	642	647	18,19	16,90	16,80
-технические исполнители	52	34	31	1,30	0,90	0,80
-руководители	389	376	397	9,67	9,90	12,40
-рабочие	2768	2921	2925	76,04	73,52	73,12

В структуре персонала предприятия в анализируемом периоде преобладают рабочие, доля которых за 2014-2016 гг. уменьшилась с 76,04% до 73,12%. Самый меньший процент в данной таблице занимают технические исполнители – 0,80% в 2016г.

Таблица 5

Распределение персонала по возрасту

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Возрастная структура:						
До 20 лет	108	101	126	3,68	4,01	4,12
От 20 до 30 лет	1104	1183	1161	24,98	27,30	25,70
От 31 до 40 лет	699	722	750	17,39	19,00	18,25

От 41 до 50 лет	972	1083	1019	24,18	26,42	25,92
Старше 50 лет	1057	884	944	29,78	23,27	26,03

По возрасту в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладали лица в возрасте от 20 до 30 лет. При этом за анализируемый период доля данной категории персонала хоть и несколько сократилась, но осталась достаточно высокой. Средний процент составляет персонал в возрасте от 31 до 40 лет. Меньше всего в данной организации работают молодые люди до 20 лет.

Таблица 6

Распределение персонала по полу

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Половая принадлежность						
Женщины	2031	1970	1970	49,52	49,59	49,24
Мужчины	2069	2003	2030	50,48	50,41	50,76

Как показывают результаты исследования, в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в 2014-2016 гг. преобладали мужчины, доля которых за анализируемый период существенно не изменилась.

Таблица 7

Распределение персонала по уровню образования

Наименование	Количество, чел.			Доля в общей структуре, %		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Образовательный уровень:						
-незаконченное среднее	139	150	135	3,74	4,10	3,67
-среднее	782	815	906	19,76	21,59	23,87

-начальное профессиональное	968	1207	1278	24,38	26,64	28,29
-среднее специальное	1277	1348	1195	32,59	35,62	31,32
-высшее	774	453	486	19,52	12,06	12,85

По образовательному уровню в структуре персонала преобладали лица, имеющие среднее специальное образование, доля которых за 2014-2016 гг. снизилась с 32,59% до 31,32%.

Второе место в структуре персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» занимают сотрудники, имеющие начальное профессиональное образование, доля которых за 2014-2016 гг. выросла.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов целесообразно сравнивать темп роста производительности труда с темпами роста заработной платы.

В таблице 8 представлены данные, позволяющие дать оценку эффективности использования персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таблица 8

Эффективность использования персонала

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отчетный к базисному, %
1. Численность промышленно-производственного персонала (работающих), чел.	3940	3973	4000	95,0
2. Отработано всего, человек - час.	8421200	7810688	7653303	90,9
3. Производительность труда, тыс. руб.				
- на одного среднегодового работника	712,5	533,1	647,6	91,1
- на 1 человеко-час	0,34	0,26	0,32	94,1

4.Оплата труда, руб.				
- на одного среднегодового работника в месяц	13110	14344	16327	124,7
- на 1 человека-час	6,24	6,97	8,14	130,5

В 2016 году численность работников уменьшилась на 203 человека или на 5,0% по сравнению с 2014 годом. Производительность труда за этот период снизилась на 9,1%. Стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника в 2016 году составила 647,6 тыс. руб., что на 62,9 тыс. руб. ниже, чем в 2014 году или 8,9%. За этот же период заработная плата работников увеличилась на 24,7%, это значит, что темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда, что свидетельствует о снижении эффективности производства.

Анализ движения рабочей силы осуществляется по определенной системе показателей, связанных с приемом и увольнением работников. Расчет показателей движения персонала по годам представлен в таблице 9.

Таблица 9

Анализ движения персонала

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников, чел.	3940	3973	4000	60
Принято работников, чел.	57	221	258	201
Выбыло всего, чел.:	279	202	227	-52
Из них, чел.:				
по соглашению сторон, чел.	19	22	29	12
по собственному желанию, чел.	127	124	98	-9
в связи с выходом на пенсию, чел.	55	37	41	-14

в связи с сокращением штата, чел.	3	0	0	-3
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	38	12	15	-23
В связи с истечением срока договора или выполнением работ, чел.	57	29	44	-13
Оборот по приему, %	1,4	5,8	6,8	5,4
Оборот по выбытию, %	6,9	5,3	5,9	- 1,0
Общий оборот, %	8,3	11,1	12,7	4,4

На основании данных таблицы 8 можно отметить следующее, среднесписочная численность работников ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в 2015-2016 гг. снизилась на 203 человека и в 2016 г. составила 3817 человек при этом приток рабочей силы на предприятие интенсивнее оттока и отрицательная динамика коэффициента выбытия персонала положительно характеризует движение рабочей силы предприятия.

Дополнительное вознаграждение рабочих предусматривается по двум видам ежемесячных вознаграждений: индивидуальной вознаграждения и вознаграждения за результаты работы Общества за отчетный месяц. Индивидуальные вознаграждения начисляются на сдельную или повременную заработанную плату работника. Базовый размер вознаграждений устанавливается ежемесячно приказом генерального директора. Выплата вознаграждений обязательно происходит при выполнении работником своих трудовых обязанностей.

Базовый размер дополнительных вознаграждений рабочему может быть уменьшен или вознаграждение может не выплачиваться в отчетном месяце при наличии замечаний. Например, по выполнению должностных обязанностей; по качеству выпускаемой продукции; по соблюдению технологической дисциплины; по соблюдению правил охраны труда, противопожарной и экологической безопасности.

Дополнительное вознаграждение рабочих предусматривается по двум видам ежемесячных вознаграждений: индивидуальной вознаграждения и вознаграждения за результаты работы Общества за отчетный месяц. Индивидуальные вознаграждения начисляются на сдельную или повременную заработанную плату работника. Базовый размер вознаграждений устанавливается ежемесячно приказом генерального директора. Выплата вознаграждений происходит при выполнении работником своих трудовых обязанностей.

Базовый размер вознаграждений рабочему может быть уменьшен или вознаграждение может не выплачиваться в отчетном месяце при наличии замечаний: по выполнению должностных обязанностей; по качеству выпускаемой продукции; по соблюдению технологической дисциплины; по соблюдению правил охраны труда, противопожарной и экологической безопасности.

Вознаграждение по результатам работы предприятия за отчетный месяц начисляется на основании приказа генерального директора, в котором указывается базовый размер (%) данного вида вознаграждения и порядок её начисления.

Рабочие лишаются права получения вознаграждения обеих видов полностью за:

- прогул без уважительной причины;
- совершение хищения имущества ПАО «МРСК Центра» «Белгородэнерго»;
- появление на территории ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» в нетрезвом, наркотическом или состоянии токсического опьянения.

Уменьшение размера дополнительного вознаграждения, вплоть до полного лишения, производится на основании письменного распоряжения начальника структурного подразделения. В распоряжении указываются причины и размер уменьшения вознаграждения. Распоряжение заносится в

книгу распоряжений начальника подразделения, рабочий знакомится с ним под роспись.

Дополнительное вознаграждение руководителей, специалистов и служащих предусматривается из премиальных фондов руководителей структурных подразделений и заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго». Премиальные фонды руководителей структурных подразделений и заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» начисляются ежемесячно при наличии средств в фонде оплаты труда. Размеры премиальных фондов утверждаются приказом генерального директора.

Руководители структурных подразделений из выделенного премиального фонда вознаграждают подчиненных работников с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результате работы подразделения, интенсивности труда, инициативы, исполнительности, выполнения срочных и внеплановых работ. Заместители генерального директора Общества и руководители структурных подразделений выделенный им премиальный фонд распределяют на свое усмотрение, часть фонда имеют право зарезервировать до конца отчетного года.

Поощрение каждого подчиненного работника не является обязательным. Руководители структурных подразделений и их заместители согласно их функциональной подчиненности поощряются из премиальных фондов, выделенных в распоряжение заместителей генерального директора ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Заместители генерального директора, руководители и заместители структурных подразделений, непосредственно подчиненных генеральному директору, поощряются из премиального фонда генерального директора. Премиальный фонд генерального директора начисляется в размере 4% от общего фонда оплаты труда работников предприятия за предыдущий месяц.

Генеральный директор из выделенного премиального фонда имеет право премировать любого работника предприятия или работников других

организаций, содействующих работе ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Фонд заработной платы включает в себя конечно не только фонд оплаты труда, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Таким образом, мы можем сделать такой вывод, что в системе оплаты труда на предприятии применяются разнохарактерные выплаты, связанные с количеством, качеством, эффективностью трудовой деятельности. Такая система позволяет комплексно использовать различные подходы к мотивации работников.

2.3 Оценка дополнительного вознаграждения персонала в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»

Рассматривая нынешнюю систему премирования электроподстанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», следует отметить, что электроподстанция 110/10 Западная в первую очередь отвечает за прием, преобразование и распределение электрической энергии, состоящей из трансформаторов или других преобразователей электрической энергии, устройств управления, распределительных и вспомогательных устройств. Дополнительные вознаграждения сотрудников электроподстанции 110/10 Западной, как и сотрудников всей организации, зависят от сроков выполнения работ утвержденных планом производства работ и производится одинаково для всех подразделений организации. Вознаграждения начисляется произвольной формой, руководителем предприятия.

Почему же дополнительные вознаграждения начисляется равными? Как мы и говорили, вознаграждения зависят от сроков выполнения работ и производится одинаково для всех подразделений организации, вне зависимости от нормы выработки других отделов.

Наиболее актуальным фактором, можно предположить, является нежелание работать, так как отсутствует мотивация персонала. Это характеризуется низким уровнем заработной платы труда, неучастие в деятельности, а так же в прибыли организации.

Нежелание работника выполнять работу для достижения цели и получения максимальной прибыли для организации обуславливается не полной самореализацией сотрудника из-за стабильной заработной платы вне зависимости от выработки.

Приведем данные по премированию сотрудников на примере электро станции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» за 2014-2016 гг.

Более подробно рассмотреть причину можно, проанализировав систему премирования сотрудников отдела снабжения за 2014-2016 года.

Таблица 10

Категория персонала	Заработная плата			Премия		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Специалисты	540000	564000	558000	240000	252000	246000
Руководители	720000	750000	744000	288000	306000	288000
Рабочие	360000	378000	372000	156000	162000	153600

Так как работник получает нефиксированную премию независимо от выполнения плана – снижается мотивация работника, отпадает желание увеличения работоспособности, самореализации, что приводит к халатности, к нарушению правил и норм внутреннего трудового распорядка в организации.

Сотрудники не замотивированы, у них нет стимула выполнять, ту или иную работу. В связи этим, на мой взгляд, организация несет дополнительные затраты.

В таблице 11 проведем расчеты по показателям оценки эффективности систем дополнительного вознаграждения работников. Данные показатели

были взяты из работы электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таблица 11

Оценка эффективности систем дополнительного вознаграждения работников

№	Показатель	Формула	Расчет
1	Индивидуальные задачи	$Из = Q_{\text{вып}} / Q_{\text{пост}}$	$Из = 12 / 16 = 0,75$
2	Объем работы, выполненный сверх установленного времени	$V_{\text{раб}} = \frac{\text{отработанное время}}{\text{норма отчетного месяца}}$	$V_{\text{раб}} = 256 / 256 = 1$

В таблице 11 все расчеты были произведены с показателями за один месяц. Из таблицы мы видим, что индивидуальные задачи составили 0,75 единиц, так как в месяц работникам было поставлено к выполнению 16 задач, но количество выполненных работ меньше. Объем работы, выполненный сверх установленного времени не превышает нормы, но и не снижен.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения

Среди представленных ключевых проблем следует выделить то, что большинство сотрудников предприятия считают, что уровень вознаграждения за труд не соответствует трудовому вкладу работников. В результате работники недостаточно мотивированы к повышению производительности труда.

В таблице 12 мы можем увидеть четко составленные рекомендации по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таблица 12

Рекомендации по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Недостаточная замотивированность работников в улучшении эффективности компании	Замотивировать работников	Ввести новую систему балльного метода оценки деятельности работников	Повышение эффективности труда

Предложим альтернативные варианты вознаграждения сотрудников одного из подразделений предприятия - электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго». Выбор данного подразделения обусловлен тем, что в 2014 году на предприятии отмечено существенное снижение прибыльности и мотивация сотрудников может иметь следующую цель – снижение материальных затрат предприятия.

Если принять как дополнительное условие задачи наличие у работников электростанции 110/10 Западная на момент внедрения системы мотивации заработной платы на уровне средней заработной платы, то максимальная отдача может быть получена за счет дополнительного поощрения сотрудников. Наиболее эффективным в этом плане является следующий способ поощрения, окончательный выбор которого производится по усмотрению руководства компании: участие в прибыли организации.

Необходимо отдельно отметить, что пеницитарные методы (штрафы, лишение премии, дисциплинарные наказания и проч.) нами не рассматриваются, поскольку практика их применения на предприятиях, равно как и теоретические изыскания специалистов по управлению персоналом, доказывает их несостоятельность в качестве инструментов мотивации сотрудников.

Ежемесячная индивидуальная премия. Как показывают данные анализа – размер ежемесячной премии зачастую вызывает много нареканий у сотрудников. Главная причина подобного недовольства – непрозрачность или невнятность логики определения суммы премии (и очень часто её видимая субъективность). Бывает, что сумма премии вызывает недоумение, поскольку создает впечатление несправедливо заниженной или завышенной. Руководитель иногда и сам не может толком объяснить, каким именно образом он определил конкретный процент премии для того или иного работника. Особенно много недовольств «раздача премий» вызывает в коллективах, где существует утечка подобной информации и сотрудники имеют возможность сравнивать полученные ими «бонусы» с суммами вознаграждений своих коллег.

Предлагаемый «балльный» метод оценки деятельности по итогам месяца (таблица 12) не претендует на универсальность, однако отчасти решает эту проблему, поскольку любой работник имеет возможность самостоятельно рассчитать причитающееся ему вознаграждение. И, кстати, самостоятельный расчет баллов с приложением подтверждающей

документации может использоваться как дополнительное средство мотивации работника.

Для внедрения бальной системы премирования, руководство предприятия должны создать экспертную группу. Согласно приказу требуется выполнить следующие действия:

Экспертной группе:

- выявить причины внутри отдела снабжения, влекущие за собой срок срыва производства работ

- разработать показатели деятельности рабочих отдела снабжения

- оценка показателей

Бухгалтерии, отделу финансов:

- произвести расчет перевода баллов в процентное отношение премии

В процессе исследования и анализа деятельности работников электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго», экспертной группой могут быть выявлены причины влияющие на срыв сроков производства работ такие как (но не все причины в полной мере зависят от работы электроподстанции):

1. План потребления электроэнергии (соответствие планового расчета фактическому)
2. Выявление незарегистрированных источников потребления (обнаружение или выявление неподключенных к общей электропроводке источников потребления, которая идет непосредственно через электрический счетчик)
3. Качество работы линий электроподстанции (чем меньше аварий на линиях электроподстанции, тем качественнее работники выполняют свою работу)
4. Капитальный ремонт линий электроподстанции (сдача объекта по капитальному ремонту в установленные сроки)
5. Дисциплина

Основываясь на возможные причины, влияющие на срыв сроков производства работ, можно разработать показатели по вознаграждению

работников с присуждением баллов за трудовую деятельность по итогам месяца (таблица 13).

Таблица 13

Балльный метод оценки деятельности работников по итогам месяца

№	Оцениваемый показатель	Содержание показателя	Количество баллов
1	План потребления электроэнергии	соответствие планового расчета фактическому	Полное соответствие плана – 5 баллов; Неполное/частичное соответствие плана – 4 балла; Нарушение плана – баллы не начисляются
2	Выявление незарегистрированных источников потребления	обнаружение или выявление неподключенных к общей электропроводке источников потребления, которая идет непосредственно через электрический счетчик	Один незарегистрированный источник потребления питания равен 0,5 баллов
3	Качество работы линий электроподстанции	чем меньше аварий на линиях электроподстанции, тем качественнее работники выполняют свою работу	Соблюдение данных требований по итогам месяца - 3 балла. Примечание: в случае аварии баллы не начисляются.
4	Капитальный ремонт линий электроподстанции	сдача объекта по капитальному ремонту в установленные сроки	Своевременное выполнение работы – 4 балла; В установленные сроки – 3 балла
5	Отношение к работе, дисциплинированность	По результатам месяца (оценка руководителя)	Активная работа -5 баллов. Есть стремление, но мало результатов -3 балла. Отсутствие результатов - 0 баллов.

После разработки бального метода оценки деятельности работников по итогам месяца, информацию необходимо направить в бухгалтерию и отдел финансов для дальнейшей доработки.

Утвержденная документация (подписанная всеми инстанциями) направляется руководителю предприятия. Руководитель предприятия ознакомившись издает приказ, в котором обязует поставить в известность, в первую очередь руководителя электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» о внедрении управленческого решения. Руководитель электроподстанции подписываясь в приказе, должен ознакомить с ним своих сотрудников. Сотрудники электроподстанции в свою очередь подписывают ознакомительный лист и получают доступ к изучению нового метода вознаграждения, с разъяснением о начислении баллов за трудовую деятельность.

3.2 Эффективность проектных мероприятий по совершенствованию системы дополнительного вознаграждения в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»

Любое управленческое решение имеет свои достоинства и недостатки. Для принятия управленческого решения необходимо тщательно изучить какие положительные стороны имеет то или иное решение и за счет каких качеств оно несет риски для предприятия – таблица 14.

Таблица 14

Достоинства и недостатки управленческих решений

Существующий вариант	Решение: Ежемесячные индивидуальные вознаграждения на основе балльной оценки трудового вклада
Достоинства	
К достоинствам варианта необходимо отнести тот факт, что существующий механизм начисления вознаграждений является «отработанным» и не требующим	Предлагаемый «балльный» метод оценки деятельности работника по итогам месяца не претендует на универсальность, однако отчасти решает эту проблему, поскольку

<p>«перенастройки» программы расчета заработной платы</p>	<p>любой работник имеет возможность самостоятельно рассчитать причитающееся ему вознаграждение. И, кстати, самостоятельный расчет баллов с приложением подтверждающей документации может использоваться как дополнительное средство мотивации работника</p>
<p>Недостатки</p>	
<p>Размер ежемесячной премии зачастую вызывает много нареканий у сотрудников. Главная причина подобного недовольства - непрозрачность или невнятность логики определения суммы премии (и очень часто её видимая субъективность). Бывает, что сумма премии вызывает недоумение, поскольку создает впечатление несправедливо заниженной или завышенной. Руководитель иногда и сам не может толком объяснить, каким именно образом он определил конкретный процент премии для того или иного работника. Особенно много недовольств «раздача премий» вызывает в коллективах, где существует утечка подобной информации и сотрудники имеют возможность сравнивать полученные ими «бонусы»</p>	<p>К недостаткам решения необходимо отнести тот факт, что система недостаточно мотивирует работников к улучшению финансовых результатов работы предприятия</p>

Можно сказать, что внедренный метод более экономичен, так как снижает текущие затраты по вознаграждению сотрудников и стимулирует каждого сотрудника индивидуально рассчитать размер своего вознаграждения с внесением трудовой лепты в деятельность организации. Появляется заинтересованность работников электроподстанции в результатах

своей работы, поэтому они начинают ее выполнять более ответственно и качественно. Повышается процент выполнения плана предприятием, что ведет к росту доходов организации.

После проведенных мероприятий нам стоит пересчитать эффективность систем дополнительного вознаграждения работников в ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго».

Таблица 15

Показатели оценки эффективности систем дополнительного вознаграждения работников

№	Показатель	Формула	Расчет
1	Индивидуальные задачи	$I_{з} = Q_{\text{вып}} / Q_{\text{пост}}$	$I_{з} = 15 / 16 = 0,93$
2	Объем работы, выполненный сверх установленного времени	$V_{\text{раб}} = \frac{\text{отработанное время}}{\text{норма отчетного месяца}}$	$V_{\text{раб}} = 295 / 256 = 1,15$

В таблице выше все расчеты были произведены так же с показателями за один месяц. Из таблицы мы видим, что индивидуальные задачи составили 0,93 единиц, это на 0,18 единиц больше, чем было до внедрения балльной системы вознаграждения работников. Объем работы, выполненный сверх установленного времени превысил норму на 0,15.

Внедренное мероприятие, как мы видим из таблицы 15, дает стимул работникам электростанции 110/10 Западная ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» работать эффективней.

Заключение

Персонал предприятия становится основным объектом управления, что в первую очередь связано с происходящими в обществе процессами по защите интересов работников, а также возрастанием роли человеческого фактора в процессе производства.

Управление персоналом имеет важное значение для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. При этом управления персоналом достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах, стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления.

В систему управления персоналом входит: планирование персонала; развитие персонала; стратегия управления персоналом; обучение; оплата труда, материальное стимулирование.

Реализация целей и задач управления кадровым потенциалом предприятия осуществляется через кадровую политику. Под кадровой политикой понимается набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая служба – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ.

В ходе выполнения дипломной работы выполнено: проанализированы теоретические основы (понятие, значение) управления персоналом на предприятиях; проанализированы существующие методы исследования системы управления персоналом; приведена характеристика ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго»; проведен анализ результатов экономической деятельности работников.

В процессе исследования выявлены основные проблемы в области мотивации деятельности персонала. При этом использованы следующие мотивационные установки: установка на успех; установка на власть и лидерство; установка на профессионализм; установка на материальные блага; установка на конформизм.

В результате необходимо сделать вывод, что приоритетной проблемой в области дополнительного вознаграждения персонала ПАО «МРСК Центра» — «Белгородэнерго» является нереализация желания получать вознаграждение за работу в соответствии с личным трудовым вкладом.

В связи с этим разработана программа ежемесячная индивидуальная премия на основе балльной оценки трудового вклада.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Юристъ, 2005. – 63 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002. - № 1, ч. X.
3. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия в 2-х ч. [Текст] / М.: Экономика и финансы АКДИ, 2012. - 45с.
4. Адаменкова, С.М. Основы менеджмента [Текст] / - Мн.: Элайда, 2002. - 567 с.
5. Алексеев, Д.М. Экономика труда [Текст] / Д.М. Алексеев. -М.: Польза, 2011. - 201 с.
6. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2010. - 284 с.
7. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2011. – 384 с.
8. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент [Текст] / - М.: «Эксмо», 2005. - 480 с.
9. Бородина, Е.И. Финансы предприятий: Учебн. Пособие Колл. авт. под ред. Е.И. Бородиной. [Текст] / - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 403 с.
10. Бородина, Е.И. Финансы предприятия. / Под редакцией Бородиной, Е.И. [Текст] / - М.: Биржи и банки, 2005 г. - 285 с.
11. Булатова, А.С. Экономика: Учебник /Под ред. А.С. Булатова [Текст] / - М.: БЕК, - 2014. – 244с.
12. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп [Текст] / - М.: Экзамен, 2011.
13. Вахрушина, М.А. Менеджмент [Текст] / - М.: Юнити, 2002. - 426 с.
14. Ворст, Й. Экономика фирмы [Текст] / - М.: - Высшая школа, 2003 г. - 268 с.
15. Генкин Б.М. Введение в теорию эффективного труда [Текст] / - СПб.: СПбГИЭА, 2009. - 546 с.

16. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для ВУЗов [Текст] / – М.: Изд-во НОРМА, 2013г. – 400с.
17. Гриценко, Н.Н. Основы социального государства: учебник для вузов [Текст] / – М.: Социальные отношения, 2009. – 368 с.
18. Грузинов, В.П. Экономика предприятия [Текст] / - М.: Высшая школа - 2014 г. - 230 с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом. 4-е изд. [Текст] / - Н.Новгород: НИМБ, 2002. 720 с.
20. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] / - М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 401 с.
21. Жуков, А.Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие для вузов [Текст] / - М.: МИК, 2010. – 354 с.
22. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала. Учебное пособие для студентов экономических специальностей [Текст] / – М.: Издательство "Экзамен", 2004 г. – 30с.
23. Золотогоров, В.Г. Организация и планирование производства, практическое пособие Под. ред. Золотогоров В.Г. [Текст] / - Мн.: ФУА информ, 2001. - 528 с.
24. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / - СПб: "Питер", 2013. - 512 с.
25. Иванов, В.Н. Основы социального управления [Текст] / - М., 1999.- 280 с.
26. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я. [Текст] / - М.: 2010. — 524 с.
27. Ковалев, В.В. Финансовый анализ [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2008.
28. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетностей [Текст] / - М: Дело. - 2011 г. - 318
29. Ковалева, А.М. Финансы в управлении предприятием [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2011 г.

- 30.Ковалева, А.М. Финансы. / Под редакцией Ковалевой, А.М. [Текст] / - М.: Статистика, 2014. - 335 с.
- 31.Кондратьева, Т.Н. Финансы предприятий в схемах и таблицах [Текст] / -Мн.: Выш. шк., 2008. - 239 с.
- 32.Коротков, Э. Концепция менеджмента [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2012 г. - 521 с.
- 33.Кравченко, Л.И., Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст] / - Минск.: Высшая школа. 2010 г. - 294 с.
- 34.Ладанов, И.Д. Практический менеджмент [Текст] / - М.: Элник, 2013 г. - 499 с.
- 35.Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Лобанова Т.Н. [Текст] / – М.: юрайт, 2015. – 324 с.
- 36.Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] / - М.: Инфра-М, 2009.181 с.
- 37.Милаш, Е. Кадровые решения. Система премирования [Электронный ресурс] / Милаш Е. // Электронный журнал / - 2006. - №5. – Режим доступа: https://www.profiz.ru/kr/5_2006/
- 38.Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / – Москва: ИКЦ "МарТ"; Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2013 г. – 224с.
- 39.Моляков, Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2014.
- 40.Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / – СПб.: Питер, 2013 г.
- 41.Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / - М.: Финстатинформ, - 2002. - 878 с.
- 42.Палий, В.Ф. Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий [Текст] / - М.: - Машиностроение. - 2007 г. - 316 с.
- 43.Ромашова, Л.О. Рыночная экономика: Словарь [Текст] / - М.: Республика, 2015 г. -524 с.

44. Ромашов, О.В. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов [Текст] / – М.: Издательство «Экзамен», 2002.– 512 с.
45. Роцин, С.Ю. Экономика труда: Экономическая теория, труд: Учебное пособие [Текст] / - М: ИНФРА - М, 2011. - 400 с.
46. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / - М.: - Инфра-М. - 2015 г. - 688 с.
47. Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: Учеб. пособие [Текст] / - М.: Юнити, - 1998. - 342 с.
48. Семенихин, В.В. Премирование работников организаций [Текст] / - М.: Эксмо. – 2013. – 406с.
49. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. - 2-е изд. [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2012. - 304с.
50. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле [Текст] / - СПб.: - Спб. - 2008 г. - 480с.
51. Суша, Г.З. Экономика предприятия Под ред. В.Я. Хрипача. [Текст] / - Мн.: Экономпресс, - 2001. - 464 с.
52. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. Травин В.В., Дятлов В.А. [Текст] / - 5-е изд. - М.: 2003. — 272 с.
53. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента. [Текст] / – М.: ЭКМОС, 2013 г.
54. Хеддевик, К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий [Текст] / - М.: Финансы и статистика, 2014 г.
55. Холт, Р.Н. Основы финансового менеджмента [Текст] / - Пер. с англ. - М.: Дело, 2009 г.
56. Чапек, В.Н. Рынок труда: учебное пособие / В.Н. Чапек, В.А. Долгодушев [Текст] / - Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС», 2005.- 512 с.
57. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие [Текст] / – М.: Вершина, 2013 г.
58. Шеремет, А.Д. Финансовые результаты хозяйственной деятельности экономического субъекта [Текст] / - М.: - 2014 г. - с. 45-69.

59. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / - М.: Инфра-М. - 2015. - 171 с.
60. Кашаева, В.В. Экономика и бизнес / Под ред. В.В. Кашаева [Текст] / - М.: МГТУ им. Баумана, 2010 г.
61. Яковлев, Р.А. Оплата труда на предприятии [Текст] / - М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. - 343 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ