

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001364  
Эренсдорф Екатерины Ивановны

Научный руководитель:  
к.э.н. ст.преп. Тимохина О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Основные понятия, сущность и виды мотивации труда персонала	6
1.2. Содержательные теории и подходы к мотивации труда персонала	15
1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации современных предприятий	24
ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОАО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАСЛОДЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	34
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации	48
2.3. Анализ эффективности существующей системы мотивации в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	62
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАСЛОДЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»	73
3.1. Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	73
3.2. Оценка социально – экономической эффективности предлагаемых мероприятий	80
Заключение	85
Список использованной литературы	87
Приложения	93

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современные рыночные отношения, прочно вошедшие в российскую действительность, смогли коренным образом изменить характер социально-трудовых отношений между государством, работодателем и работником, который приобрел оттенок мотивационного компонента в процессе создания эффективной системы управления персоналом.

Психология мотивации в том виде, в котором она существует сегодня, представляет собой одну из наиболее сложных и противоречивых областей, так как проблематика материального поощрения в условиях кризиса является одной из ключевых в российской экономике.

Поэтому, современные работодатели, понимают, что развитие их деятельности, повышение конкурентоспособности организации, напрямую зависит от роли мотивации персонала к труду, которая поможет им работать с высокой самоотдачей.

В последние годы в крупных российских компаниях наблюдается тенденция создания единого механизма управления персоналом, основанного на мотивационной теории, с целью максимального обеспечения эффективной системы мотивации труда и повышения конкурентоспособности.

Необходимо отметить, что актуальность данного исследования определяется следующими обстоятельствами:

- чем выше мотивация работника, тем больше он стремится выполнять свою работу лучше и эффективнее;
- работник идентифицирует свои цели с целями организации, тем самым напрямую повышая ее конкурентоспособность;
- современный уровень деятельности организации не имеет развития без действенных мотивационных систем;

- невозможно купить конкурентоспособность и методы ее достижения;
- эффективность труда растет, следовательно, растет результативность деятельности организации.

Таким образом, эффективность работы организации зависит в первую очередь от результативности и адаптивности действующей системы управления мотивацией персонала.

Проблема эффективной мотивации работы персонала занимает ведущее место в совокупности проблем, стоящих перед каждой современной организацией, независимо от специфики ее деятельности. Для успешного решения данной проблемы будет целесообразно разработать правильную систему мотивации и обеспечить усиление непрерывного поиска путей совершенствования данной системы.

**Объектом** исследования выступает ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

**Предметом** исследования являются организационно - экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы управления мотивацией труда персонала.

**Цель** выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом обосновании системы мотивации труда персонала и разработке практических рекомендаций по совершенствованию для эффективного функционирования ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

Для достижения поставленных целей, необходимо решить ряд **задач**:

1. изучить теоретические и методические аспекты мотивации персонала организации;
2. определить роль и место мотивации персонала в повышении конкурентоспособности организации;
3. дать организационно - экономическую характеристику ОАО «Шебекинский маслодельный завод»;
4. провести анализ эффективности системы управления персоналом в организации;

5. оценить эффективность существующей системы мотивации в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»;

6. разработать систему мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» с целью повышения уровня конкурентоспособности организации;

7. оценить социально - экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы исследования**:

- 1) теоретические: аксиоматический метод и архивный метод.
- 2) метод количественной и качественной обработки данных.
- 3) методы эмпирического исследования: анкетирование (опрос);
- 4) анализ документов: таблицы, графики, схемы;
- 5) системного анализа социальной информации.

Эмпирическую базу в процессе исследования составили сведения, содержащиеся в нормативно - правовых документах, справочно-аналитических материалах, бухгалтерской отчетности за 2015 – 2017 гг., документы кадрового учета исследуемого объекта.

**Теоретическая база исследования** состоит из ряда трудов отечественных и зарубежных ученых в области исследуемой проблематики, а именно: Абуладзе Д.Г., Выпрямкина И.Б., Горелова М.А., Данилова И. С., Лобанова, Т. Н., Маслова В.М., Пряжников, Н. С., Родионовой Е. А., Рофе А. И., Шереги, Ф. Э. и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования резервов данного исследования с целью формирования и использования предложений направленных на совершенствование имеющейся системы мотивации персонала.

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

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Основные понятия, сущность и виды мотивации труда персонала

Известно, что эффективная трудовая деятельность базирующихся на определенных мотивах, исходящих из внутренних побуждений человека, которые рождают потребность, вызывающую в свою очередь необходимые действия для достижения поставленных задач.

Изучение мотивации имеет давнюю историю. Мотивация берет свои истоки в античном мире, великие древние мыслители Сократ, Платон и Аристотель подразумевали под мотивацией принцип «гедонизма», направляющий стремится к лучшему и избегать страданий. Более широкое изучение мотивации начинается с XV века, как отмечает в своих исследованиях знаменитый профессор Горленко О.А [17, с. 141].

Одним из ключевых элементов системы мотивации является мотив. Под мотивом следует понимать (от фр. *motif* - побуждение) – это побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности [15, с. 63].

Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю. выделяют следующую классификацию мотивов (табл. 1.1) [56, с. 83]:

Таблица 1.1

Классификация мотивов

№ п/п	Вид	Содержание
1	Первичные	Являются врожденными и имеют физиологическое происхождение. К категории первичных относят мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденным и обуславливаться физиологией.
2	Общие	Мотивы находящиеся между первичными и вторичными мотивами, побуждающие к усилению стимулирования: любопытство, желание манипулировать, привязанность.
3	Вторичные	Тесно связаны с концепциями и подкрепления, служат для повышения мотивации к повторению поведения.

Таким образом, первые попытки изучить мотивы были предприняты в конце XIX в. и связаны с возникновением динамических теорий личности.

Также, профессор Петербургского университета Петражицкий Л.И. одним из первых поставил вопрос о создании научной теории мотивации, что явно отражено в его книге «О мотивах человеческих поступков» [26].

А в 1906 году Лазурский А.Ф. в своей книге «Очерк науки о характерах» выделил функции мотива, которые остались актуальны и на сегодняшний день [20, с.96]:

- 1) смыслообразующая функция – удержание деятельности, выступая ее обоснованием;
- 2) направляющая – формирует определенную направленность действия тому, ради чего они совершаются;
- 3) побуждающая – мотив определяет личностные качества способные достичь определенного результата.

Стоит отметить, что мотив выступает связующим звеном на пути к изучению сущности мотивации между такими регуляторами как ценности, потребности и интересы, при этом, не являясь движущим фактором.

Краткий экскурс по историческим истокам, привел нас к определению понятия самой мотивации.

Как известно, основоположником термина «мотивация» принято считать немецкого философа Артура Шопенгауэра, по причине того, что он впервые употребил его в своей научной статье «Четыре принципа достаточной причины», в которой дал пояснения и выявил причины поведения человека [12, с.81].

В широком смысле мотивация определяется как внутреннее состояние организма, побуждающее его вести себя определенным образом, что ясно отражено в учениях Лобановой Т.Н. [31, с. 84].

В узком смысле мотивацию характеризует Румянцева З.П. как базовую функцию управления, которая призвана активизировать деятельность человека для достижения поставленных задач [52, с. 51].

Мотивация (от лат. *movere* означает побуждение к действию) и определяется как психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности о чем гласит Словарь экономических терминов и определений Филиной А.Н. и Коноплицкого В.А. [57, с. 93].

Пряжников Н.С. определяет мотивацию как совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей [48, с. 182].

По мнению Макаровой А. О. мотивация – это готовность человека выполнять определенную работу, при этом получая удовлетворение от своего труда [32, с. 217].

Таким образом, опираясь на данные анализа литературных источников, предложено обозначить три главных подхода к раскрытию понятия мотивации как феномена человечества (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Три главных объяснения феномена мотивации

Таким образом, мотивация остается действенной до того момента, пока цель не будет достигнута.

Как показывает анализ, понятие мотивация трактуется по-разному, поэтому следует перейти к определению понятия мотивации труда персонала, которое звучит следующим образом: это процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, перетекающий в систему различных способов воздействия на персонал для достижения общей цели [19, с. 52].

В научном мире существует мнение, что трудовая мотивация – это сила, побуждающая работника к постановке целей профессиональной деятельности и достижению этих целей [19, с. 56].

Вместе с тем, на наш взгляд, необходимо провести анализ авторских подходов к раскрытию сущности понятия «трудовая мотивация».

Таблица 1.2

## Анализ подходов к определению «трудовая мотивация»

№ п/п	Определение	Автор
1	Трудовая мотивация - это комплекс побудительных причин, заставляющих человека трудиться;	Токарева Е.А. [55, с. 128]
2	Трудовая мотивация - результирующая система внутренних побудительных элементов, отражаемых и фиксируемых сознанием человека;	Миляева Л. Г [34, с. 115]
3	Трудовая мотивация - это интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску.	Макарова А. О. [32, с. 138]
4	Трудовая мотивация - это процесс стимулирования работников к определенной деятельности для достижения целей предприятия путем удовлетворения их собственных потребностей	Листик Е. М. [29, с. 128]
5	Трудовая мотивация - это потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия;	Исаева О. М. [23, с. 81]
6	Трудовая мотивация - это во-первых, потребность, которую желает удовлетворить работник, во-вторых, некое благо, которое способно дать удовлетворение потребности, в-третьих, действие, направленное на получение этого блага и, в-четвертых, материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности;	Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. [18, с. 63]
7	Трудовая мотивация - это внутренняя движущая сила человека,	Шереги Ф. Э. [58,

	связанная с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации;	с. 125]
8	Трудовая мотивация - это та, которая порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда;	Федорова Н.Ф., Минченкова О.Ю. [56, с. 42]
9	Трудовая мотивация - это одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия;	Девятковская И.В. [19, с. 63]
10	Трудовая мотивация - это внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения;	Соломанидина Т. О. [53, с. 33]
11	Трудовая мотивация - под трудовой мотивацией понимает стремление сотрудника реализовать актуальные мотивы с помощью трудовой деятельности.	Родионова Е.А. [50, с. 36]

Из вышепредставленного анализа авторских подходов к данному определению, выясняется суть мотивации труда, которая заключается в создании определенных условий, в которых происходит отождествление целей организации и персонала, а именно то, что выгодно и необходимо одному, становится настолько же необходимо и выгодно другому.

Далее необходимо отметить, что мотивы трудовой деятельности персонала отличаются друг от друга сущностью потребности, которая в них заключается, а также формами и конкретным содержанием деятельности, в которой они реализуются.

Так, комбинированные мотивы трудовой деятельности персонала, отвечают не одному, а нескольким одновременно действующим и взаимодействующим мотивам, в конечном итоге образующим разветвленную систему мотивации трудовой деятельности (рис. 1.2.).

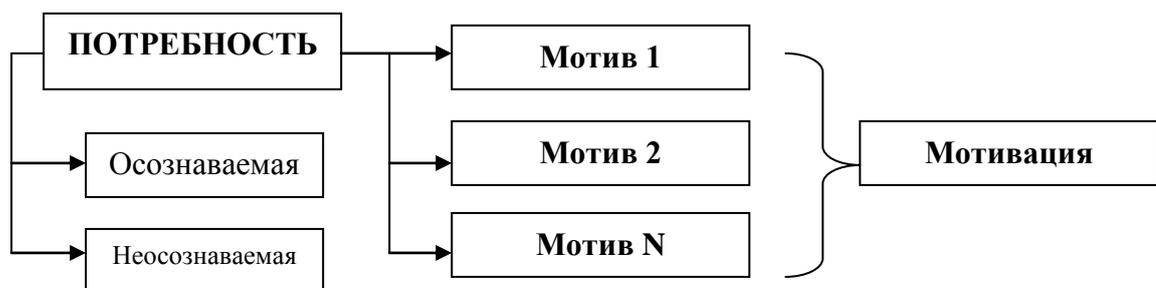


Рис. 1.2. Структура мотивации труда персонала

Таким образом, представленная выше иерархическая структура трудовых мотивов, вытекает из потребностей персонала, а динамичность иерархии зависит от индивидуальных особенностей персонала.

Общеизвестно, мотивация труда персонала выражает внутренне стремление сотрудника, которое определяет направление, уровень и устойчивость усилий, нацеленных на выполнение трудовой деятельности.

Следовательно, направление - определяется иерархией мотивов персонала, уровень - выражает количество усилий, затрачиваемых сотрудником при выполнении трудовой деятельности, а устойчивость определяется тем, сколько времени сотрудник готов потратить на ту или иную трудовую деятельность.

Вышеизложенная характеристика мотивации персонала труда характеризует тесную связь с уровнем притязания и самооценкой сотрудника.

При рассмотрении основных понятий и сущности мотивации труда персонала, следует не забыть упомянуть о таком понятии, как профессиональная мотивация - это побуждения, обеспечивающие не только выбор определенной профессиональной области, но и продолжительность выполнения профессиональных обязанностей [18, с. 193].

Следовательно, мотивация труда персонала складывается из профессиональной и трудовой мотивации, определяя взаимодействие побудительных компонентов в виде потребности, профессионального интереса, ценностных ориентаций, а также внешних стимулов.

Опираясь на вышеприведенный анализ множества понятий, выявлено, что понятие мотивации трактуется по-разному.

Поэтому, большинство ученых, проводивших исследования в этом направлении сходятся в едином мнении и выделяют три основных вида трудовой мотивации (рис. 1.3.). Например, в работах таких ученых как: Крайнова К. А., Кулина Е. А., Сатушкина В. С. [27, с. 114].



Рис. 1.3. Классификация видов мотивации труда персонала

Как показано на рисунке 1.3., основной блок состоит из трех видов, который образует целое мотивационное ядро:

1. Материальная мотивации труда персонала – реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета и результативности труда, процесса получения за труд денежных средств, также этому виду трудовой мотивации присущи дополнительные рычаги – оплата транспортных расходов, оплата расходов на образование, оплата страхования от несчастных случаев.

Также, материальная мотивации труда включает в себя мотив надежности (стабильности), который характеризуется стабильной деятельностью, а значит и стабильным заработком.

Мотив состязательности – один из самых сильных мотивов за все времена, дух соревнования не покидает коллектив, в результате чего образуя прочную систему взаимозаменяемости, что положительно отражается на оплате труда.

К прямым материальным мотивам непосредственно относят оплату плату т.к. система оплаты труда создает материальную основу развития

человеческого капитала всех уровней, дает выбор рациональных форм и систем оплаты труда, что имеет важное социальное и экономическое значение для организации. Также к прямым методам стимулирования относятся: деньги, премии, бонусы, доплаты, надбавки т.е. не что иное как система оплаты труда.

В исследованиях зарубежных менеджеров таких как Рофе А. И. и Десслер Г. И. материальная мотивация выступает как побуждение персонала к работе, а именно как простая экономическая необходимость, средством зарабатывать деньги [51, с. 174].

2. Социальная (моральная) мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознанием работника ценности и полезности своей трудовой деятельности. Сюда относятся побудительные мотивы благоприятного труда, здоровые взаимоотношения в коллективе, возможность самосовершенствования и самовыражения.

Мотив социальности непосредственно стоит отнести к данной группе мотивации, который выражается в потребности находиться в «хорошем» коллективе, также по данным исследования большого числа социологов нашей страны, данный мотив входит в лидирующую группу.

Мотивация самоутверждения характерна для большого числа сотрудников преимущественно молодого и среднего возраста, также является фактором для работников с высокой квалификацией.

В каждой организации устанавливаются свои рамки мотивации справедливости, но ее не соблюдение приводит к демотивации, т.к. социальные и моральные мотивирующие факторы имеют достаточно сильное влияние на персонал.

Как отмечал Колбачев Е. Б. в своем исследовании [26, с. 134]:

- духовная мотивация – это когда человек выполняет свою работу потому, что ему нравится его профессия, содержание трудовой деятельности, при этом ощущая радость, эмоциональный подъем, испытывая эстетическое наслаждение самим процессом труда;

- социальная мотивация – это когда человек выполняет свою работу с целью обеспечения определенного места в социальной культуре коллектива и общества, при этом понимая четкую стабильность и общественную значимость, получая от этого моральное удовлетворение.

3. Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное право за работодателем – требовать от персонала соблюдение трудовых правил, дисциплину труда, дисциплинарную ответственность.

Административная мотивация включает и меры поощрения, например устная или письменная благодарность за эффективную работу, реализованный проект, занесение на доску почета.

Другой вариант типологии мотивации предлагает В.И. Герчиков, которая определяется следующим образом [59, с. 157]:

1. Прямая мотивация – формирует процесс к работе и к ее результатам, деятельность приводит к удовлетворению, человек трудится не только для получения заработка, а также проявляя интерес к содержанию самой работы.

2. Косвенная мотивация – основана на материальной заинтересованности, формой, размером оплаты труда, труд выступает форме цены за рабочую силу как «инструментальная ценность», которая обменивается на производимые товары и услуги.

3. Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях, определяется властью, уровнем безработицы, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Поэтому, современные исследователи Данилова И. С. и Чепурнова Ю. М. определили, что мотивация труда персонала бывает как положительной, так и отрицательной, а иногда приводит в процессе демотивации [18, с. 118].

Положительная мотивация выражается в стремлении добиться успеха с своей деятельности, проявляя при этом сознательную активность положительные эмоции.

Отрицательная мотивация связана с применением осуждения, неодобрения, низко оплаты труда, наказанием как материального, так и

морального смысла, что приводит к отрицательным эмоциям и нежеланию трудиться в данной области.

Демотивация (утрата мотивации) – следствие отрицательной мотивации, утрата заинтересованности в работе, приводит к прогулам, раздражению, безучастности в деятельности.

Среди мотивов труда решающее звено отдают мотивам, которые связаны с материальной заинтересованностью, так как именно они влияют на выбор мета работы, профессии и определяют отношения работника к организации.

Мотивационная сфера человека представляет собой сложную систему разнохарактерных и тесно связанных мотивов, трудовая мотивация это всего лишь часть этой огромной системы.

Таким образом, процесс мотивации сложен и неоднозначен, так как существуют различные теории и подходы к описанию процесса возникновения и реализации потребностей у работников.

## 1.2. Содержательные теории и подходы к мотивации труда персонала

Как известно, активное развитие теорий мотивации началось с начала XX века, содержательные теории и подходы к мотивации труда персонала, условно можно разделить на три группы [17, с. 52]:

1. Процессуальные теории мотивации: наиболее известными являются теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Портера-Лоулера.

2. Теории удовлетворения потребностей (содержательные): иерархия потребностей А.Маслоу, двухфакторная модель мотивации Ф.Гецберга.

Рассмотрим подробнее каждую из них:

1. Процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий была изложена канадским психологом Виктором Врумом в 1964-м году в работе «Труд и мотивация». Согласно теории, уровень мотивации сотрудников зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению вознаграждения. Данная теория утверждает, что людей мотивирует к работе ожидание того, что выбранный ими тип поведения действительно приведёт их к желаемому результату.

Врум выделил три основных компонента мотивации человека: ожидание, содействие, валентность. Определил формулу мотивации: «Ожидание, что усилия дадут результат» + «Ожидание, что за достигнутый результат будет вознаграждение» = «Мотивация» (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Теория ожидания В.Врума

Согласно теории ожидания В.Врума закрепляется зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения постеленной цели.

Далее выделим известную комплексную процессуальную модель Портера-Лоулера, которую разработали Лайман Портер и Эдвард Лоуэр.

В их модели фигурирует 5 переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Согласно их утверждению, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.

В результате Лайман Портер и Эдвард Лоуэр приходят к выводу о том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности, представляя следующую систему (рис. 1.5.).

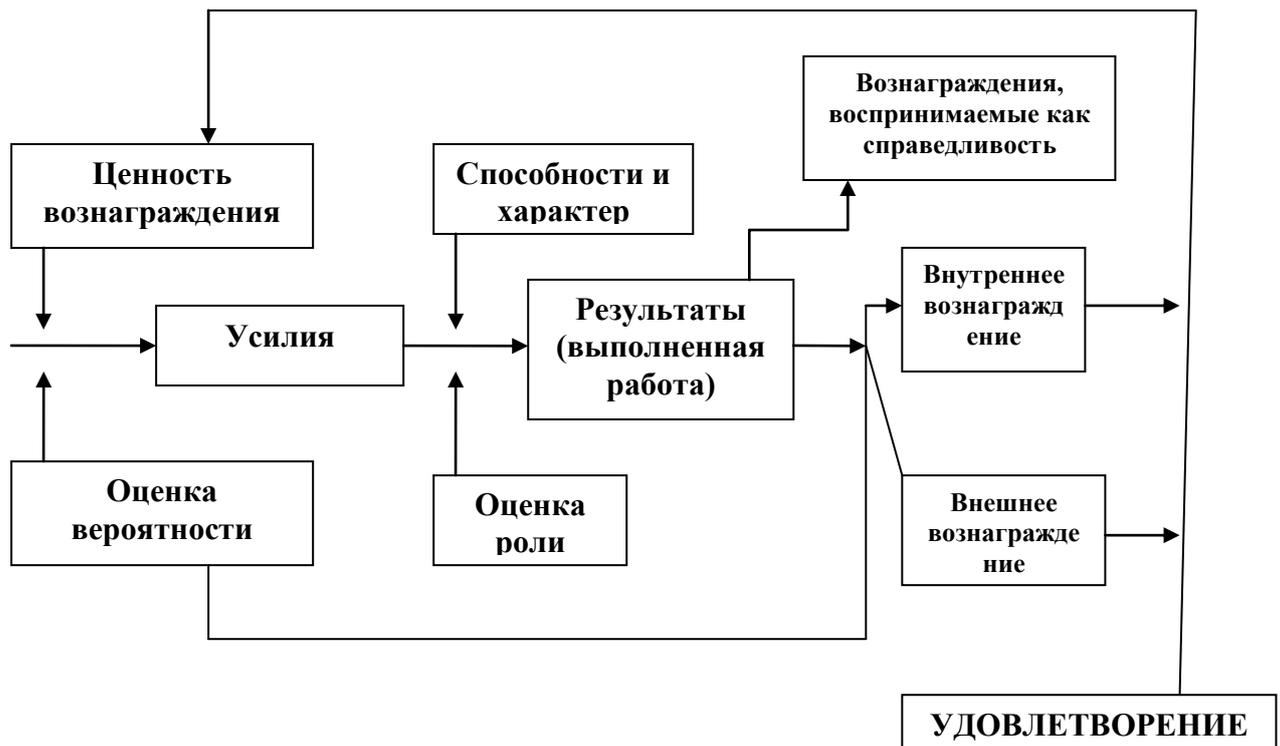


Рис. 1.5. Модель Портера-Лоулера

Мотивирование сотрудников эффективно только тогда, когда представляет собой систему, продуманное соотношение компонентов мотивации и стимулов, как утверждает Лайман Портер.

Теория справедливости, равенства или беспристрастности Дж. Стейси Адамса предложена в 1963 году и гласит о том, что кроме пропорции работа = награда существуют внешние оценочные связи по отношению к другим работникам и отражает глубь мышления любого работника (рис. 1.6.).

Таким образом, теория справедливости Адамса кратко демонстрирует основные причинно-наследственные связи в мотивация работника. которая возникает как реакция на отношение вклада и результата отдельного работника в сравнении с вкладом и результатом других сотрудников.



Рис. 1.6. Диаграмма теории справедливости Адамса

2. Теории удовлетворения потребностей А. Маслоу, основана на результатах многочисленных психологических исследований [17, с. 41].

В зависимости от потребностей, выстраивается их иерархия, изображенная на рисунке 1.7.



Рис. 1.7. Пирамида потребностей А.Маслоу

Трудовое поведение человека зависит от того, какая из пяти основных потребностей является на данный момент доминирующей, так как каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личных приоритетов человека, утверждал А. Маслоу.

Представленная пирамида на рис. 1.7. – схема, представляющая потребности человека. Согласно теории А. Маслоу существуют потребности, которые характеризуют человека как социальное существо и личность, к ним относят следующие [41, с. 114]:

1. Физиологические потребности, которые состоят из основных, первичных потребностей, как правило, неосознанных. Относительно к рабочей жизни, это потребности выражаются в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. Потребность в безопасности. На смену удовлетворенным физиологическим потребностям, на передний план выходят потребности в безопасности, которые отражают желание человека сохранить уже полученные ценности и положение, а также защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений.

3. Социальные потребности. При полном удовлетворении физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности.

4. Потребности в уважении, которая выражается в двух различных формах:

– потребность в самоуважении и удовлетворение самим собой, что тесно связано с чувством достижения зрелости и независимости.

– потребность в уважении других людей.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении, это означает, что человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в

самореализации и стараясь ее достичь, люди пытаются реализовать свой потенциал, увеличить свои способности быть «лучшими».

Не менее знаменитая теория двух факторов Ф. Герцберга, на примере которой показано, что на поведение людей влияет множество факторов, в свою очередь, влияющих на удовлетворенность в работе [53, с. 96].

Ф. Герцберг предложил две шкалы, на одной из которых изменение состояния потребности показалось от удовлетворенности по полного отсутствия удовлетворенности, а на другой от неудовлетворенности до полного ее отсутствия.

Сами же потребности Ф. Герцберг разбил на две группы: мотивационные (успех, продвижение по службе) и «гигиенические» (зарботок, состояние внутренней среды), они представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

#### Мотивационные факторы Ф. Герцберга

	Гигиенические факторы	Мотивация
1.	Политика фирмы и администрация	Успех
2.	Условия работы	Продвижение по службе
3.	Зарботок	Признание и одобрение
4.	Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
5.	Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

В своих работах Ф. Герцберг приводит доказательство того, что в жизни существует два разных типа факторов, вызывающие желаемое целенаправленное поведение у человека, это [31, с. 98]:

1) гигиенические факторы, которые, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;

2) мотиваторы, которые могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

В заключении необходимо отметить о том, что каждая из вышепредставленных теорий способна предложить современным руководителям различные элементы управления, что непременно приведет к

повышению результативности работы, созданию атмосферы способствующей улучшению деятельности.

В табл. 1.4. проведем сопоставление преимуществ и недостатков вышеуказанных теорий.

Таблица 1.4

Преимущества и недостатки содержательных теорий и подходов к мотивации труда персонала

№ п/п	Название теории	Преимущества	Недостатки
1.	Процессуальные теории		
1.1.	Теория ожиданий В.Врума	- индивидуальный подход к мотивации разных работников организации;	- трудности, возникающие при практическом применении управления человеческими ресурсами; - отсутствие у вознаграждения постоянной степени валентности; - неизвестность вознаграждения, достигается максимальная валентность.
1.2.	Модель Портера-Лоулера	- результат зависит от потраченных усилий, способностей, характера; - результативный эффективный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот; - лучшая основа для понимания процесса мотивации.	- точное определение ценности вознаграждения; - не соответствие проводимой оценки черт характера сотрудника;
1.3.	Теория справедливости С.Адамса	- призывает к справедливому отношению руководства к сотрудникам;	- предполагается, что поведение рационально, что не реализуется всегда; - оценки справедливости или несправедливости могут сильно отличаться у разных сотрудников в аналогичных ситуациях; - люди более чувствительны к несправедливости при недоплате;
2.	Содержательные теории		
2.1	Иерархия потребностей А.Маслоу	- выделяются базовые и более возвышенные потребности.	- формы проявления потребностей у разных людей могут кардинальным образом отличаться.

Продолжение таблицы 1.4

2.2	Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга	повышение результативности труда служит возможностью для удовлетворения потребности в мотивационном факторе	- на поведение людей имеет влияние не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность;
2.3	Теория МакКленда	имеет две взаимосвязанные теории: теория X и теория Y, старающиеся дать рациональное объяснение факторам мотивации.	специфический характер: описывает типы менеджеров организаций и соответствующие типы их поведения.

Стоит отметить, что Караваяев В.А. провел анализ эволюции систем мотивации в России и за рубежом, вследствие чего выделили семь содержательных этапов в развитии системы мотивации [24, с. 215].

Этап I – реактивный – берет ориентацию на реакцию сотрудника в процессе трудовой деятельности на изменения условий труда, управленческих воздействий.

Начался он с исследований У. Тейлора, который изучал реакцию сотрудника на варианты мотивирования, соизмеряя их интенсивностью работы сотрудника и размером оплаты его труда [53, с. 215].

Этап II – социальный – отношение к персоналу как к социальному объекту трудовой деятельности, который ориентируется не только на материальное вознаграждение, но и на социальные стимулы.

Начался с Хоторнских экспериментов – фокус внимания мотивации переместился на социальные и духовные потребности, коллективные методы.

Этап III – управленческий – разработка системы мотивации становится в зависимости от методов и средств управления применяемых в организации стимулирование ориентировано на стиль лидерства.

Наибольшую популярность приобрела Школа подготовки менеджеров в Японии куда руководители компаний направляли своих сотрудников на «управленческую подготовку» это повысило требования к профессиональному уровню сотрудников в следствии чего начали разрабатывать программы профессионального обучения.

Этап IV – исследовательский – начался на Западе в 1970 годах, когда возникла система исследовательских проектов, направленных на изучение разных вариантов стимулов, мотивационных факторов, влияющих на эффективность труда.

Стали появляться бизнес-системы, в России этот период начался на два десятилетия в силу экономической и социально-политической ситуации.

Этап V – самоактуализационный – в центре систем мотивации стоят высшие потребности сотрудников, ориентация на развитие и самостоятельность. Период характерен активной разработкой «программ обогащения труда», формированием проектных команд.

На данном этапе активно формируется стратегия включения сотрудников в процесс развития организации, ориентация персонала на самомотивацию.

Этап VI – результативный – совпал с возникновением проблемы сокращения рабочих мест, снижения численности персонала на фоне экономического спада.

В его период возникают два направления разработки систем мотивации:

- 1) антистрессовая программа, связанная с потерей рабочих мест; компенсационная политика;
- 2) стимулирование групповых достижений, делегирование полномочий.

Этап VII – акцентирование системы мотивации на согласование целей и ценностей компании, ценностной структуры работников. В систему мотивации включаются факторы внешней среды, пути согласования мотивов сотрудников и задач организации, с целью повышения конкурентоспособности.

Появляются такие варианты стимулирования, как системы участия в прибыли, центростремительный вариант карьерного развития, гибкий

рабочий график, обучение и развитие. Данный этап актуален на сегодняшний день.

Следует отметить, что системы мотивации неразрывно связаны с системами и концепциями управления персоналом. Разработать грамотно построенную систему мотивации труда персонала можно лишь опираясь на опыт предшественников, которая даст продуктивный результат, поможет повысить производительность труда в разы, обеспечит профессиональный рост и развитие сотрудников, позволит компании привлечь грамотных специалистов.

### 1.3. Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации современных предприятий

В современных условиях коренным образом меняются методы и показатели характеризующие эффективное управления организацией, что связано с ориентацией экономической политики на потребителя, а также с необходимостью трансформации системы управления человеческими ресурсами. Новая управленческая парадигма основана на переосмыслении роли человека как главной ценностью и ресурсом организации.

Необходимо отметить, что в процессе анализа деятельности российской организации было выявлено, что лишь 15% работников используют на полную мощность свой трудовой, физический и интеллектуальный потенциал, а остальные 85% трудятся, не затрачивая при этом особых усилий [22, с. 44].

Важно отметить, что эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность напрямую зависят от оценки уровня мотивированности сотрудников.

Поэтому, руководство пришло к выводу, что профессиональные результаты деятельности персонала зависят не только от его способностей,

уровня образования и компетенции, но и от их мотивов к труду, что напрямую побуждает их к достижению каких-либо результатов и целей, а в результате повышении конкурентоспособности организации.

Отсюда такое стремление руководства актуализировать и вызвать у персонала с помощью мотивации потребность к высокопроизводительному труду [16, с. 51].

Мотивированный работник, входя в состояние неудовлетворенности от результата своей деятельности, начинает проявлять деятельную активность в разы больше, чем в состоянии покоя.

Таким образом, знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от подчиненных, но и даст вам возможность лучше понять тех людей, с которыми вы работаете.

В своих работах, Никифорова Л.Х., выделяет следующую классификацию методов оценки эффективности системы мотивации труда [40, с. 81]:

Таблица 1.5

#### Классификация методов оценки стимулирования

№ п/п	Группы методов оценки эффективности	Виды методов оценки эффективности
1	Методы обследования	- интервьюирование, анкетирование;
2	Методы обоснования	- метод сравнения; - метод оценки экономической эффективности системы премирования;
3	Методы анализа	- системный анализ; - функционально – стоимостной анализ; - экспертно – аналитический; - оценка качественного состава кадров.

Рассмотрим каждый наиболее подробно.

Группа 1. Метод интервьюирования означает опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении от одного лица - опрашиваемого.

По мнению автора Никифорова Л.Х., суть заключается в разработке вопросов интервью либо для персонала, выступающего в роли

опрашиваемых. Выводы о системе мотивации делаются после проведения интервью.

С целью получить объективные данные, связанные между собой единой системой последовательных методических и организационно-технических процедур и есть анкетирование.

Группа 2. Возможность сравнить существующую систему мотивации труда с системой передовой организации и ее нормативным состоянием позволяет метод сравнений.

Метод оценки экономической эффективности системы мотивации определяет качественную оценку с точки зрения выполнения своего функционального назначения. В процессе выявляется соответствие установленных показателей премирования и обоснованность размеров премии.

Далее производится количественная оценка эффективности системы премирования, которая выполняется с позиций выгоды ее применения, рассчитывается по формуле:

$$A_э = Э_д - П \quad (1.1)$$

где  $A_э$  - абсолютной эффективностью системы премирования;

$Э_д$  - эффект от изменения уровня показателей премирования в рассматриваемом периоде;

$П$  - величиной выплачиваемых премий.

Далее рассчитывается относительная эффективность как отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии.

В завершении, эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей, рассчитывается по формуле:

$$Э_д = Э_н = Y_д - Y_б \quad (1.2)$$

где,  $Y_д$  - уровень выполнения показателя премирования в период оценки эффективности;

$У_6$  – уровень выполнения показателя в базисном периоде;

$Э_д$  – эффект в денежном выражении, полученном от изменения показателей премирования.

Следующий подход к оценке эффективности системы мотивации выражается в формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты} \quad (1.3)$$

Поэтому, эффективен будет тот метод достижения высокого уровня стимулирования, который при наименьших издержках достигнет наибольшего результата, а при равных результатах – затребует меньших затрат.

Как неудивительно, но именно показатели рентабельности являются важнейшей сводной оценкой эффективности системы мотивации, которые непременно зависят от размера прибыли и исчисляются по следующим формулам:

$$\text{Рентабельность продаж} = \cdot 100\% \quad (1.4)$$

Исчисляется как отношение прибыли от продаж к величине выручки от продаж.

$$\text{Рентабельность производства} = \cdot 100\% \quad (1.5)$$

Рентабельность производства - это отношение прибыли от продаж к величине полной себестоимости, полная себестоимость определяется по формуле:

$ПС = \text{Себестоимость продаж} + \text{Управленческие расходы} + \text{Коммерческие расходы}.$

Таким образом, оценка эффективности системы мотивации на современных предприятиях производится с помощью:

- 1) качественных показателей;
- 2) количественных показателей.

А по системе премирования можно судить об уровне эффективности системы мотивации, так как трудовая мотивация характеризуется как процесс активизации мотивов у работников внутри организации и создание

стимулов для их побуждения к эффективному труду с помощью внешних факторов, направленных на повышение конкурентоспособности самой организации.

Следовательно, работника охватывает желание достичь важной цели и выйти на продуктивный результат, что несомненно важно и играет огромную роль в повышении конкурентоспособности организации.

Группа 3. Системный анализ ориентирует на изучение системы мотивации труда в целом и составляющих её компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации. Суть его состоит в следующих действиях:

- выявление изменений в состоянии системы мотивации в пространственно-временном разрезе;
- выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;
- прогноз основных тенденций будущего состояния системы мотивации.

Функционально-стоимостной анализ системы мотивации - это метод технико-экономического исследования функций, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы мотивации в целях повышения ее эффективности [37, с.74].

Экспертно-аналитический метод - базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов-экспертов [37, с.71].

Разработанный в 1962-1964гг. метод Паттерн, заключался в помощи по планированию количественной оценки технических данных,

Применяется поэтапно, т.е. включает следующие этапы:

- изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
- проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;

- определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;
- выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

Таким образом, можно смело утверждать, что организации, где система мотивации эффективна, отличаются относительно невысоким уровнем текучести персонала, высокими рыночными и экономическими показателями.

Отметим, что конкурентоспособностью организации является способность соревноваться на рынках с производителями аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, что подробно описано в трудах Абаевой Н.П. [6, с. 96].

Понять роль и место мотивации персонала в повышении конкурентоспособности организации можно, если определить основу мотивационного процесса, его начало (потребность), точку активизации и побуждения, которая приводит к лаконичному достижению поставленной цели (рис. 1.8).

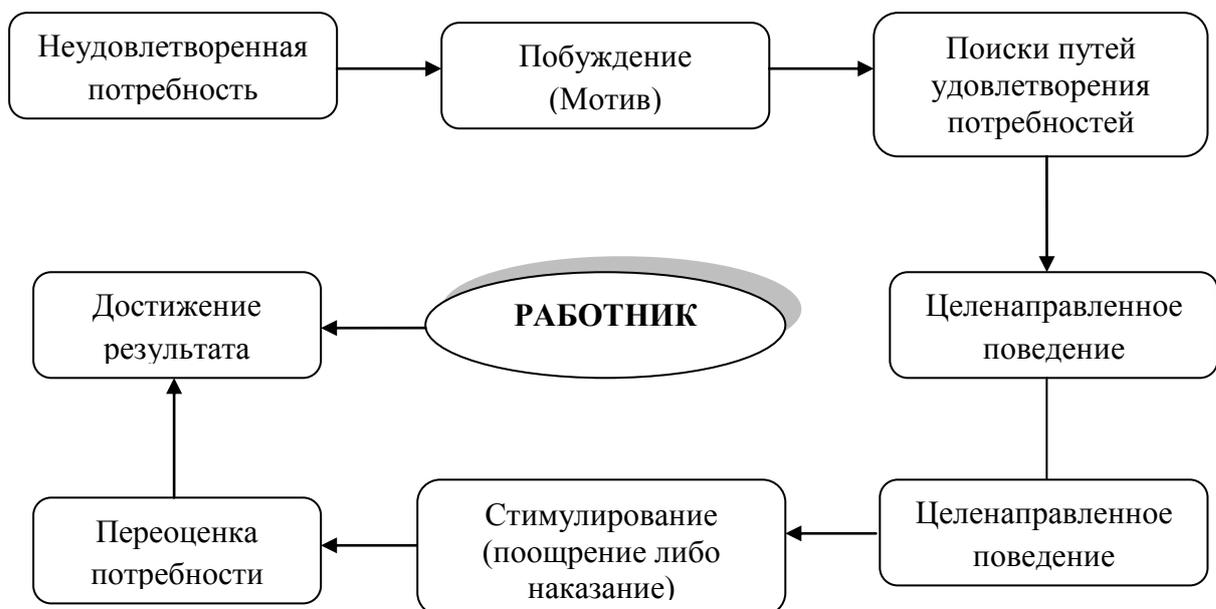


Рис. 1.8. Модель мотивационного процесса, направленного на конечный результат

Таким образом, пояснение вышеизложенной схемы, необходимо начать с того, что у каждого работника есть определенный набор потребностей, которые выступают непосредственными побудительными причинами трудового поведения и действий.

На начальном этапе происходит процесс превращения потребности в мотив, это происходит в силу определенных ограничений, например: ценностные установки работника, общественные ценности, эмоциональные и временные ресурсы самого работника. Необходимо понимать, что потребности составляют сущность трудовой деятельности работника.

Общеизвестно, что мотивация труда персонала выступает как внутренний фактор организации, способствующий повышению конкурентоспособности организации, а также играет важнейшую роль в управлении организацией.

Следует обратить внимание на тот фактор как уровень подготовки персонала, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке, поскольку эти факторы являются ключевыми в определении конкурентоспособности организации.

В свою очередь, мотивы трудового поведения основываются на трех компонентах и имеют прямую взаимосвязь с процессом повышения конкурентоспособности организации, а именно [40, с. 163]:

- 1) отражение работником своих потребностей, удовлетворение которых происходит в процессе его трудовой деятельности – приводит к достижению цели основной деятельности организации, тем самым повышая ее позиции;
- 2) отражение желаемого вознаграждения– заинтересованность в достижении поставленной общей цели;
- 3) осуществление зависимости между потребностями и конечными благами, которые удовлетворяют и работника и организацию.

Далее работник ищет пути достижения цели и удовлетворения потребностей, что приводит его действия к целенаправленному поведению, что характеризует мотивационный процесс как целенаправленное действие.

Цели, к которым стремится работник, рассматриваются в качестве основных стимуляторов, побуждающим индивида к определенным действиям, затем руководство оценивает поведение с помощью вознаграждения или наказания.

В завершении мотивационного процесса с положительным результатом происходит вознаграждение, определяемое как конечная точка, позволяющая удовлетворить потребности обеих сторон. Таким образом, достижения вознаграждения приводит к восстановлению желаемого баланса.

Исследованиями установлено, что в процессе повышения конкурентоспособности организации не обойтись без эффективной трудовой деятельности, а которая напрямую нуждается в мотивации, которая трактуется с двух основополагающих позиций:

1) процессная – создание и поддержание условия, которые способствуют регулированию трудовых отношений работника и организации, которые приводят к потребности качественно выполнять свою работу в рамках организации;

2) потребностно - деятельностная позиция - соотношение комплекса мотивов, а именно внутреннего и внешнего побуждения, с целью достижения определенного результата и повышения конкурентоспособности.

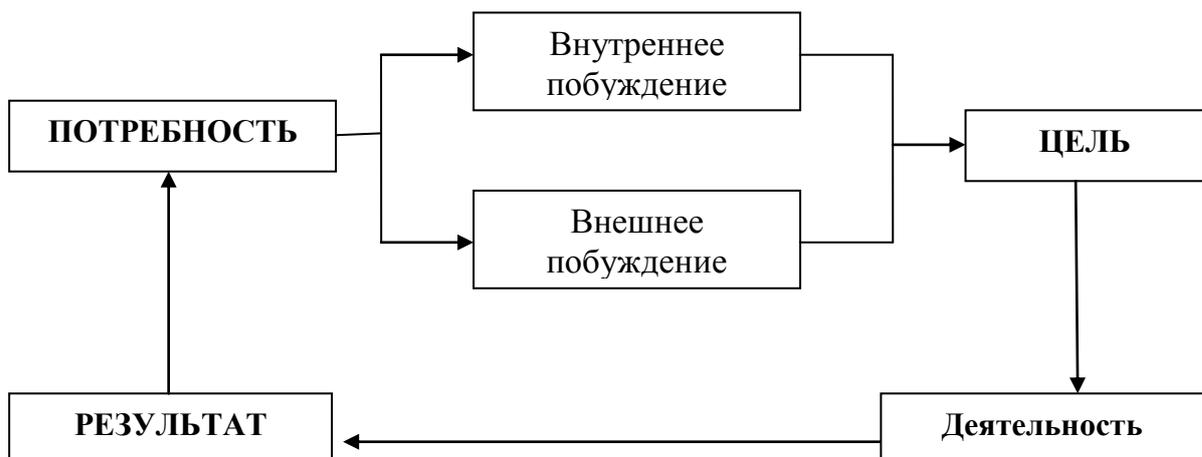


Рис. 1.9. Механизм приводящий в действие мотивацию персонала для повышения конкурентоспособности организации

Вышеуказанные позиции выражаются в следующей связке: «потребность – мотив – деятельность – результат – повышение конкурентоспособности – вознаграждение» (рис. 1.9.).

Таким образом, изначально возникает потребность, которая приводит к внешней способности выбранного объекта удовлетворить потребность или к внутреннему осознанию личности побуждения к действию, затем ставится цель, происходит некая деятельность в пользу достижения какого-либо результата, который сводится к полному удовлетворению, либо частичному.

Целесообразно отметить, что между организацией и работником прослеживается однолинейная взаимосвязь, выливающаяся в систему интересов и ожидания, что подробно изложено в таблице 1.6.

Таблица 1.6

#### Взаимосвязь интересов и ожидания работника и организации

№ п/п	Ожидания работника	Характеристика	Ожидания организации	Характеристика
1	Личные	Перспективы развития, высокое качество рудовой жизни, гарантия будущего.	Трудовые	Добросовестное выполнение должностных обязательств, исполнительность.
2	Групповые	Автономность в принятии решения, значимость для организации, комфорт.	Групповые	Умение работать в команде, проявление лидерских качеств, бесконфликтность.
3	Статусные	Значимость места, признание как специалиста, уважение.	Безопасные	Дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, неразглашение информации.
4	Культурно-этические	Степень соответствия целей, норм, стиля лидера.	Культурно-этические	Соответствие работников культуре компании.

Таким образом, интересы организации заключаются и тесно связаны с интересами работника, поэтому имеет место быть заинтересованность обеих сторон в сближении своих ожиданий и наилучшему удовлетворению своих интересов, что в конечном итоге даст высокий результат в повышении уровня труда и поможет соблюсти высокий уровень конкурентоспособности организации.

Роль и место мотивации персонала в повышении конкурентоспособности организации, можно понять, если напрямую обратится к факторам, влияющим как конкурентоспособность организации, так и на персонал.

Подводя итог теоретическому исследованию, необходимо отметить, что успех организации невозможен без способности к высокой конкурентоспособности, которая напрямую зависит от роли и места мотивации персонала, без полной отдачи работников в работе.

В условиях кризисной ситуации эффективно построенная система мотивации персонала является необходимым фактором стабильного развития организации.

Особенно актуальной она становится на современном этапе развития экономики в связи с повышением дефицита трудовых ресурсов, ужесточением конкуренции и усилением предпринимательского риска.

Таким образом, роль и место мотивации персонала в повышении конкурентоспособности организации заключается в следующих современных целях:

- достижение стратегических целей компании за счет повышения заинтересованности персонала в достижении бизнес-целей;
- привлечение и удержание высокопрофессиональных работников через стимулирование труда;
- обеспечение стабильной деятельности организации через обеспечение работников социальными гарантиями, направленными на достижение высокой лояльности персонала и стабильности результатов труда в долгосрочной перспективе;
- формирование бренда привлекательного работодателя через справедливое распределение материальных и нематериальных благ;
- повышение производительности труда за счет повышения удовлетворенности работника своим трудом и вовлеченности в трудовой процесс.

## **ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОАО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАСЛОДЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Шебекинский маслодельный завод»**

Шебекинский маслодельный завод был построен и сдан в эксплуатацию в 1948 году. Завод является одним из основных производителей молочной продукции в Белгородской области. Торговая марка «Нежеголь».

Адрес местонахождения ОАО «Шебекинского маслодельного завода»: 309290, Белгородская обл., г. Шебекино, ул. Фрунзе, д. 11.

Полное наименование Открытое акционерное общество «Шебекинский маслодельный завод».

На основании Постановления главы администрации Шебекинского района № 152 от 17.02.1993 года «Шебекинский маслозавод» переименован в Акционерное общество открытого типа «Шебекинский маслозавод» (Приказ № 20а-ПР от 22.02.1993 года).

ОАО «Шебекинский маслозавод» реорганизован в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» на основании Постановления Главы администрации Шебекинского района и города Шебекино № 946 от 29.05.1998 года, свидетельства № 1066 о государственной регистрации (перерегистрации) предприятия ОАО «Шебекинский маслодельный завод» регистрационный номер 498, на основании приказа № 73 ПР от 26.08.1998 года по АООТ «Шебекинский маслозавод».

Общество в лице генерального директора действует на основании Устава (приложение 1), имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные

права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Цель организации состоит в том, чтобы выпускать качественную социально значимую продукцию, сохраняя лучшие традиции, а также удовлетворять запросы современного потребителя, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Для выполнения данной цели ОАО «Шебекинский маслодельный завод» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство коровьего масла (основной вид деятельности);
- производство молочных продуктов;
- производство пищевых продуктов, включая напитки;
- переработка молока и производство сыра;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- розничная торговля молочными продуктами и яйцами;
- розничная торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля, включая торговлю через агентов, пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- производство пищевых продуктов, включая напитки;
- производство молочных продуктов;
- переработка молока и производство сыра;
- производство цельномолочной продукции;
- производство кисломолочной продукции;
- переработка молока и молочных продуктов:
- производство сметаны и жидких сливок.

ОАО «Шебекинский маслодельный завод» является основным поставщиком для предприятий, которые расположены в Шебекинском, Белгородском, Прохоровском, Чернянском районах. Если рассматривать поставки сырья за 2017 год в процентном соотношении, получаются данные представленные на рисунке 2.1.

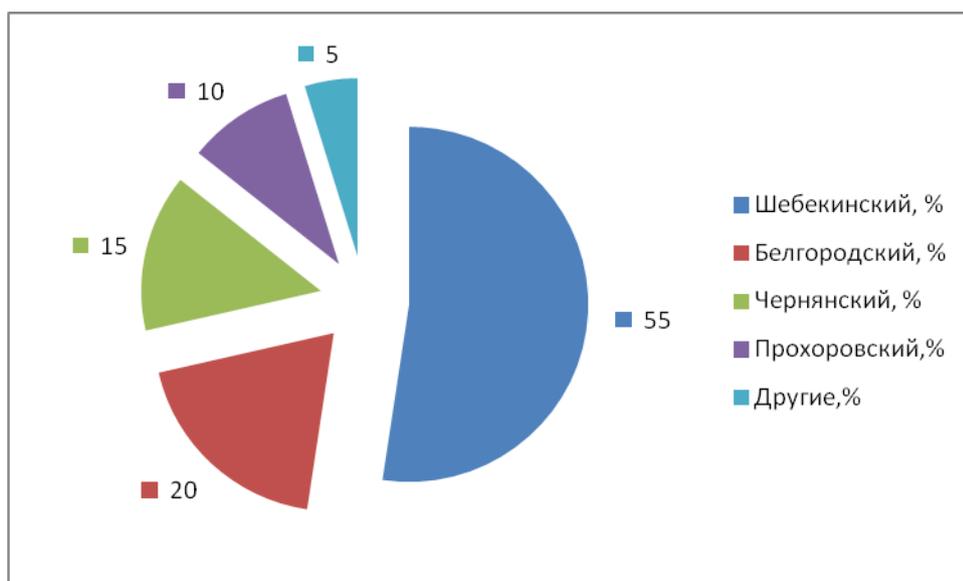


Рис. 2.1. Поставки сырья за 2017 год

Таким образом, необходимо пояснить, что значения, которые указаны выше относятся к следующим пунктам поставок:

- 55% - на Шебекинский район;
- 20% - на Белгородскую область;
- 15% - на Чернянский район;
- 10% - на Прохоровский район;
- 5% - на прочие.

Проанализировав ситуацию и издержки, связанные с поставкой сырья, руководство завода приняло решение об увеличении доли поставщиков Шебекинского района.

Розничная торговля осуществляется в городах Белгород, Валуйки, Курск, Старый Оскол, Губкин, поселок Таврово, Дубовое, Майский, Строитель, в целом порядка 500 контрагентов, из них сетевые магазины: ЗАО Корпорация ГриНН, ЗАО Тандер, Черноземье Трейд, ООО «Союз-Торг».

Также осуществляются наиболее крупные поставки следующим контрагентам:

- Управление образования г. Белгорода, г. Шебекино и Шебекинского района, г. Губкина, г. Валуйки и Валуйского района;

- Лебединский ГОК;
- ЗАО «Энергомаш»;
- ЗАО «Белогорье»;
- ОАО «Шебекинский машиностроительный завод».

Средняя сумма реализации по розничной торговле – 20 млн. руб. в месяц, в целом по заводу с оптовыми продажами – 25 млн. руб.

ОАО «Шебекинский маслодельный завод» считается одним из основных производителей молочной продукции в Белгородской области.

На его долю приходится 25% производимой в области молочной продукции. Производимая продукция ОАО вырабатывается по технологическим инструкциям с соблюдением санитарных правил предприятий пищевой промышленности.

Предприятие имеет довольно сложную организационную структуру, представленную на рисунке 2.2.

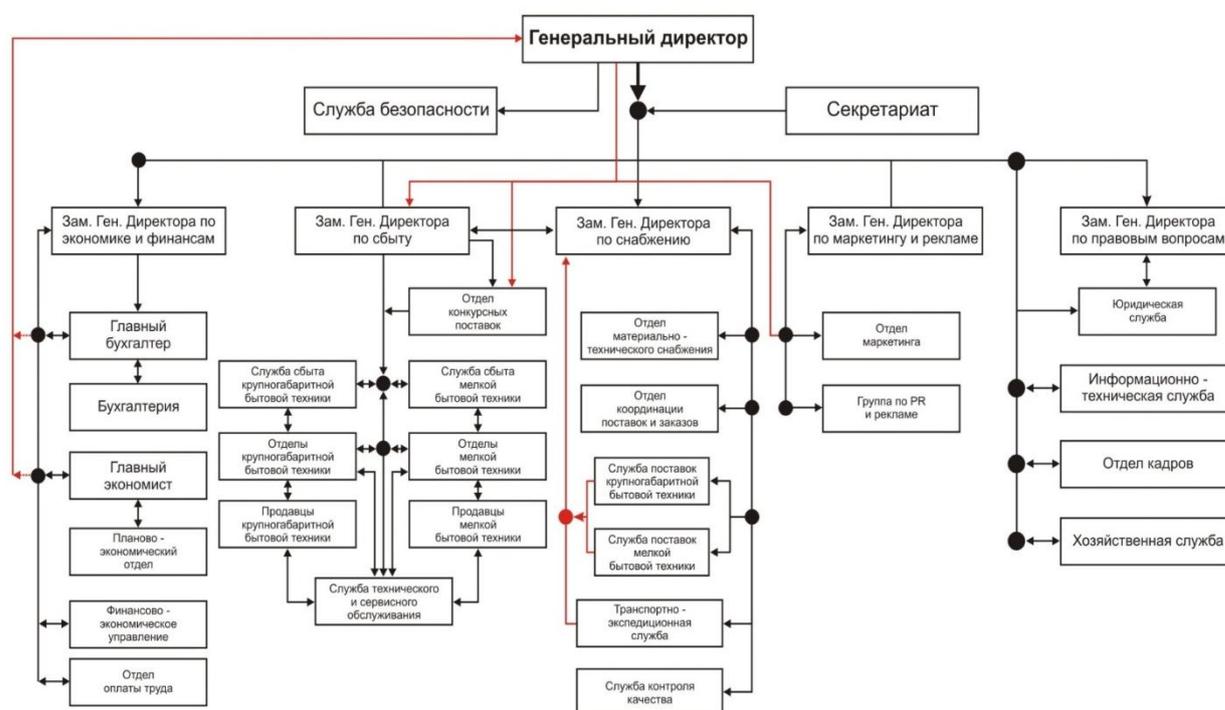


Рис. 2.2. Организационная структура управления ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Из рисунка видно, что организационная структура управления является линейно-функциональной.

Поэтому, генеральному директору подчиняется все структурные подразделения, а именно главный инженер, главный бухгалтер, коммерческий директор, финансовый директор, служба безопасности и отдел кадров.

В подчинении у коммерческого директора находится отдел логистики и отдел продаж.

Отдел продаж представлен начальником отдела, торговыми представителями и менеджерами по реализации. Их задача расширение старой торговой сети, поиск новых рынков сбыта, продвижение нашей продукции.

Главный инженер занимается основной массой производственных вопросов, ему подчиняются начальник производства, главный энергетик и главный механик.

Главный инженер несет ответственность за бесперебойное производство продукции. В этом ему помогают ряд технологов и лаборантов, ответственных за качество производимой продукции, и также соответствие упаковки требуемым стандартам.

Финансовый директор управляет бухгалтерией, где главный бухгалтер несет ответственность за работу бухгалтерии, бесперебойную выплату заработной платы, отвечает за все основные фонды, в том числе и за фонд оплаты труда и экономическим отделом, в обязанности которого входит антикризисная политика.

Отдел кадров отвечает за учет, кадровое делопроизводство, соблюдение трудового законодательства, а также за весь персонал организации.

Характеристика основных показателей деятельности ОАО «Шебекинский маслодельный завод» представлена данными таблицы 2.1.

Для анализа использована информация бухгалтерского баланса за 2015-2017гг. (приложения 2,3) и отчета о финансовых результатов (приложения 4,5).

Таблица 2.1

Динамика показателей хозяйственно-финансовой деятельности  
ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2015-2017 год

№ п/п	Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, %	
					2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Чистая выручка, тыс.руб.:	406316	455599	484579	49283	28980	112,1	106,4
	- в действующих ценах							
	- в сопоставимых ценах	359890	432257	472760	72367	40503	120,1	109,4
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	343661	385963	408136	42302	22173	112,3	105,7
3	Валовая прибыль, тыс.руб.	62655	69636	76443	6981	6807	111,1	109,8
4	Коммерческие расходы, тыс.руб.	34707	41093	42679	6386	1586	118,4	103,9
5	Управленческие расходы, тыс.руб.	17850	17040	17021	-810	-19	95,5	99,9
6	Прибыль от продаж, тыс.руб.	10098	11503	16743	1405	5240	113,9	145,6
7	Прочие доходы, тыс.руб.	4734	4627	9090	-107	4463	97,7	196,5
8	Прочие расходы, тыс.руб.	7902	7744	12761	-158	5017	98,0	164,8
9	Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	208	14	63	-194	49	6,7	в 4,5 раза
10	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	571	636	1119	65	483	111,4	175,9

Выручка от продажи произведенной продукции, работ, услуг в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 49283 тысяч рублей или на 12,1%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 28980 тысяч рублей или на 6,4%.

Выручка от продажи произведенной продукции, работ, услуг в сопоставимых ценах в 2016 году по сравнению с 2015 годом также увеличилась на 72367 тысяч рублей или на 20,1%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличение составило 40503 тысячи рублей с приростом на 9,4 %.

Увеличение себестоимости проданной продукции в 2016 году на 42302 тысяч рублей или на 12,3 %, а в 2017 году на 22173 тысяч рублей или на 5,7%.

Следовательно, можем отметить, что выявлена прямо пропорциональная зависимость выручки в изменении себестоимости.

Так как, выручка превышает себестоимость, это позволяет организации получить валовую прибыль на 6981тысяч рублей или на 11,1 % больше в 2016 году по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году увеличение составило на 6807тысяч рублей или на 9,8% больше по сравнению с 2016 годом.

В ОАО «Шебекинский маслодельный завод» в 2016 году наблюдается увеличение коммерческих расходов на 6386 тысяч рублей или на 18,4% по сравнению с 2015 годом, в 2017 году наблюдается дополнительный рост коммерческих расходов на 1586 тысяч рублей или 3,9%.

Наряду с этим, управленческие расходы 2016 года в сравнении с 2015 годом имеют тенденцию к снижению в размере 810 тысяч рублей или 14,5%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом снижение наблюдается на 19 тысяч рублей или 0,1%.

Отметим, что за исследуемый период прибыль от продаж в 2016 году по сравнению с 2015 годом имеет тенденцию к росту на 1405 тысяч рублей или на 13,9 %. В 2017 году отмечается увеличение по сравнению с предыдущим 2016 годом на 5240 тысяч рублей или на 45,6%.

Необходимо отметить, что такой показатель, как прочие расходы и доходы, в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизились:

- прочие доходы на 107 тысяч рублей или на 2,3%;
- прочие расходы на 158 тысяч рублей или на 2%;

В 2017 году наблюдается обратная тенденция роста:

- прочие доходы на 4463 тысячи рублей или на 96,5%;
- прочие расходы на 5017 тысяч рублей или на 64,8%.

Вместе с тем, чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2012 годом значительно снизилась на 194 тысяч рублей или 93,3%. Однако, в 2017 году данный показатель увеличился на 49 тысяч рублей, т.е. в 3,5 раза.

Поэтому завод, имеет прибыль, а не убыток до налогообложения в 2016 году – 65 тысяч рублей или 11,4%, а в 2017 году 483 тысячи рублей или

75,9%.

Оценив основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2015-2017гг. необходимо отметить, что наблюдается положительная динамика в развитии ОАО «Шебекинский маслодельный завод» в целом.

Далее проведем подробный финансовый анализ деятельности и конкурентоспособности исследуемого объекта.

Первым будет исследован анализ деловой активности предприятия, который включает ряд показателей: фондоотдача, оборачиваемость запасов, оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженности (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ деловой активности ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
за 2015-2017 год

№ п/п	Наименование	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Оборачиваемость основных средств, дни	23,8	18,5	21,8	-5,3	3,3	77,7	117,8
2	Оборачиваемость активов, дни	94,7	138,5	94,7	43,8	-43,8	146,2	68,4
3	Оборачиваемость оборотных средств, дни	65,5	64,3	70,5	1,2	6,2	98,2	109,6
4	Оборачиваемость материальных запасов, дни	16,7	18,3	18,5	1,6	0,2	109,5	101
5	Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	37,8	30,8	22,9	-7	-7,9	81,4	74,4
6	Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	46,2	42,9	50	-3,3	7,1	92,9	116,5
7	Оборачиваемость собственного капитала, дни	5,0	4,5	4,3	0,5	0,2	90,0	95,5

По результатам анализа видно, что оборачиваемость основных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 5,3 рубля, что в процентном выражении составило 22,3%, в 2017 году по сравнению с 2016 годом имеет склонность к увеличению на 3,3 рубля, что в процентном выражении составило 17,8%.

Оборачиваемость активов ОАО «Шебекинский маслодельный завод», в 2016 году по сравнению с 2015 годов возросла на 43,8 дней, а в 2017 году снизилась до оптимального значения на 43,8 дня или 31,6%.

Оборачиваемость оборотных средств на протяжении всего исследуемого периода возрастала, в 2016 году на 1,2 дня или 1,8%, в 2017 году на 6,2 дня или 9,6%.

Чем выше значение показателя, тем более эффективно используются основные фонды, а снижение является негативным фактором т.к. оказывает влияние на объемы продажи продукции и в конечном итоге – на финансовые результаты деятельности.

Оборачиваемость запасов завода на протяжении всего периода исследования возрастает, оказывая положительное влияние на сложившуюся ситуацию.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2015 году составил 37,8 дня, в 2016 году 30,8 дня, в связи с чем снижается на 7 дней, а в 2017 году тенденция снижения кредиторской задолженности и сроков её погашения выступает в виде положительного фактора, поскольку показатель оборачиваемости снизился на 7,9 дней и составил 22,9 дня.

Оборачиваемость дебиторской задолженности в 2015 году составляет 46,2 дня, в 2016 году снижается на 3,3 дня или 7,1%, что выступает негативным фактором, а в 2017 году рост коэффициента составляет 7,1 дня или 16,5%, что говорит о своевременности расчетов клиентов за реализованные молочные товары и правильной политике в сфере контроля за выполнением обязательств контрагентами.

Оборачиваемость собственного капитала, снижалась, а именно в 2016 году на 0,5 дня или 10%, в 2017 году на 0,2 дня или 4,5%.

Таким образом, чем эффективнее используются активы, тем выше скорость их оборачиваемости и тем выше объём реализации.

Экономическая эффективность деятельности предприятия выражается показателями рентабельности (доходности), т.е. коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна и конкурентоспособна деятельность завода.

Исходя из этого, следующим шагом в исследовании будет проведен анализ значения показателей рентабельности, который представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Значения показателей рентабельности  
ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

№ п/п	Наименование	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Общая рентабельность, %	0,14	0,14	0,23	-	0,09	-	164,2
2	Рентабельность продаж, %	2,49	2,52	3,46	0,04	0,97	101,2	137,3
3	Рентабельность собственного капитала, %	1,61	1,24	1,39	-0,37	0,15	77	112
4	Рентабельность оборотных активов, %	0,27	0,22	0,26	-0,25	0,04	94,01	78,11
5	Общая рентабельность производственных фондов, %	1,23	1,20	2,18	-0,03	0,98	103,04	176,65
6	Рентабельность всех активов, %	0,19	0,21	0,25	0,02	0,04	110,5	119

Далее, видно из таблицы 2.3, что за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует рассматривать как положительную тенденцию.

На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 0,14%, а на конец периода 0,23 % (изменение в абсолютном выражении за период - (0,09%). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Выделенные показатели рентабельности подробно характеризуют конечные результаты деятельности организации, используются в виде инструмента, который оценивает деятельность организации как в инвестиционной политике, так и в ценообразовании.

Для лучшего представления проведенного анализа рентабельности за 2015 – 2017 гг. на основе данных ОАО «Шебекинский маслодельный завод», полученные результаты были проиллюстрированы в виде схемы отклонения в абсолютном выражении рентабельности продаж и производства (рис 2.3.).

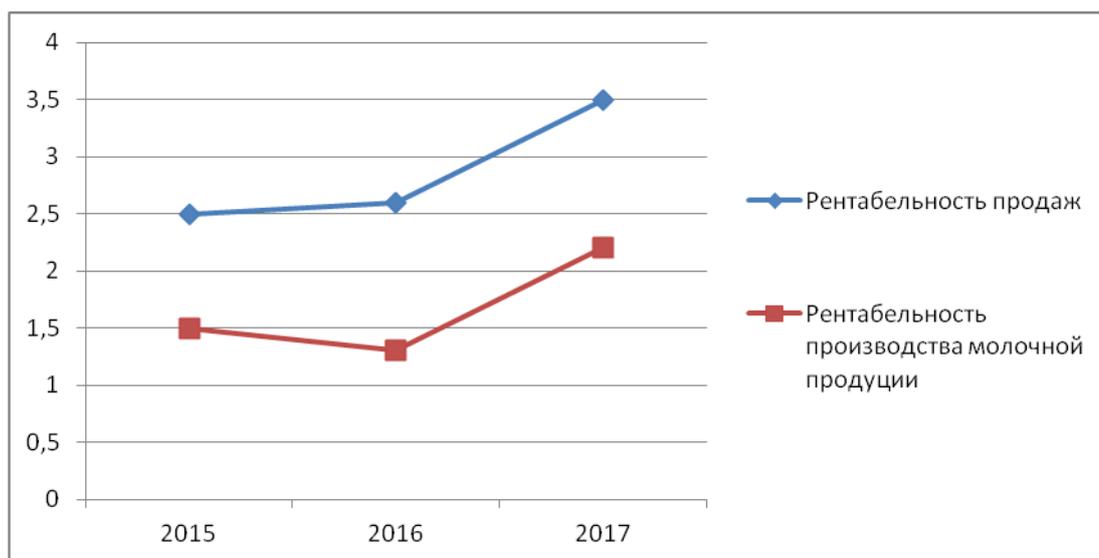


Рис. 2.3. Схема отклонения в абсолютном выражении рентабельности ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2015-2017 гг.

На заключительном шаге, проанализируем финансовую устойчивость ОАО «Шебекинский маслодельный завод», в который войдет: анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости (табл. 2.4) и анализ относительных показателей финансовой устойчивости (табл. 2.5).

Поскольку, финансовая устойчивость предприятия характеризует состояние активов, их структуру, а также обеспеченность активов источниками покрытия то, сущностью финансовой устойчивости является обеспеченность затрат и запасов источниками их формирования.

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его, конкурентоспособность, платежеспособность и сбалансированность имущества и источников.

В ходе анализа типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стагнация финансовой устойчивости ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

Таблица 2.4

## Анализ показателей финансовой устойчивости

№ п/п	Наименование	Год			Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Относительное отклонение, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Собственные средства, тыс.руб.	5 754	5 768	5 831	14	77	0,24	1,34
2	Внеоборотные активы, тыс.руб.	34 862	33 669	30 152	-1 193	-4 710	-3,42	-13,51
3	Источники собственных оборотных средств, тыс.руб.	-29 108	-27 901	-24 321	1 207	4 787	4,15	16,45
4	Долгосрочные кредиты и займы, тыс.руб.	689	6 580	38 601	5 891	37 912	855,01	5 502,47
5	Краткосрочные кредитные и заемные средства, тыс.руб.	60 501	73 362	63 572	12 861	3 071	21,26	5,08
6	6. Общая величина источников средств, тыс.руб.	32 082	52 041	77 852	19 959	45 770	62,21	142,67
7	Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса, тыс.руб.	19 463	29 857	21 975	10 394	2 512	53,40	12,91

Опираясь на данные вышеизложенной таблицы, видно, что финансовую устойчивость ОАО «Шебекинский маслодельный завод» можно обозначить как «допустимо устойчивое состояние», так как на начало анализируемого периода для финансирования запасов и затрат предприятие использует собственные, а также долгосрочные и краткосрочные заемные средства, а на конец периода для финансирования запасов и затрат предприятие использует собственные, а также долгосрочные и краткосрочные заемные средства.

Поэтому, можно сделать вывод, что ОАО «Шебекинский маслодельный завод» имеет нормальную финансовую устойчивость, а именно запасы предприятия покрываются не только за счет собственных оборотных средств, но и за счет долгосрочных кредитов и займов. Такое состояние является наиболее оптимальным.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.5.:

Таблица 2.5

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

№ п/п	Наименование	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	Коэффициент автономии	0,05	0,05	0,04	-	-0,01	-	-16,99
2	Коэффициент отношения заемных и собственных средств	18,32	19,71	22,27	1,39	3,95	7,5	21,5
3	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	2,19	2,55	3,50	0,36	1,31	16,44	59,95
4	Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,05	0,05	0,04	-	-0,01	-	-17,75
5	Коэффициент маневренности	-4,52	-2,26	-0,55	2,26	3,97	49,99	87,88

Коэффициент автономии, за анализируемый период снизился на  $-0,01$  и на конец 2017 года составил  $0,04$ . Это ниже нормативного значения ( $0,5$ ) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств, так называемый «финансовый рычаг» за анализируемый период увеличился на  $3,95$  и на конец 2017 года составил  $22,27$ . Известно, что чем он выше  $1$ , тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период увеличился на  $1,31$  и составил  $3,5$ . Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Коэффициент маневренности, за анализируемый период увеличился на  $3,97$  и составил  $-0,55$ , что довольно ниже нормативного значения ( $0,5$ ).

Таким образом, вывод определен следующий: на конец анализируемого периода ОАО «Шебекинский маслодельный завод» обладает легкой структурой активов.

Подводя итог проведенному анализу, следует отметить ключевые моменты, а именно:

- динамика доходов и расходов ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за анализируемый период в целом находится на среднем уровне;
- значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию;
- проведенный анализ финансовой устойчивости в динамике, утвердил улучшение финансовой устойчивости;
- на начало анализируемого периода для финансирования запасов и затрат используются собственные, а также долгосрочные и краткосрочные заемные средства, на конец периода для финансирования запасов и затрат предприятие использует уже собственные, что характеризует ОАО «Шебекинский маслодельный завод» как высококонкурентоспособный завод.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Современная организация, какой является ОАО «Шебекинский маслодельный завод», четко понимает, что успех ее основной деятельности непосредственно зависит от поставленного уровня трудовой деятельности персонала, поэтому система управления персоналом организации становится неотъемлемой частью общей системы управления.

В связи с этим, довольно таки важно, провести анализ системы управления персоналом в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» с целью выявить положительные и отрицательные моменты, для дальнейшего их искоренения.

А так как, выполнение функций по ведению кадрового делопроизводства, комплектования завода кадрами, напрямую зависит от руководителя отдела кадров и его специалистов, следует провести оценку соподчинения данного структурного подразделения с помощью метода функциональных связей (рис. 2.4).

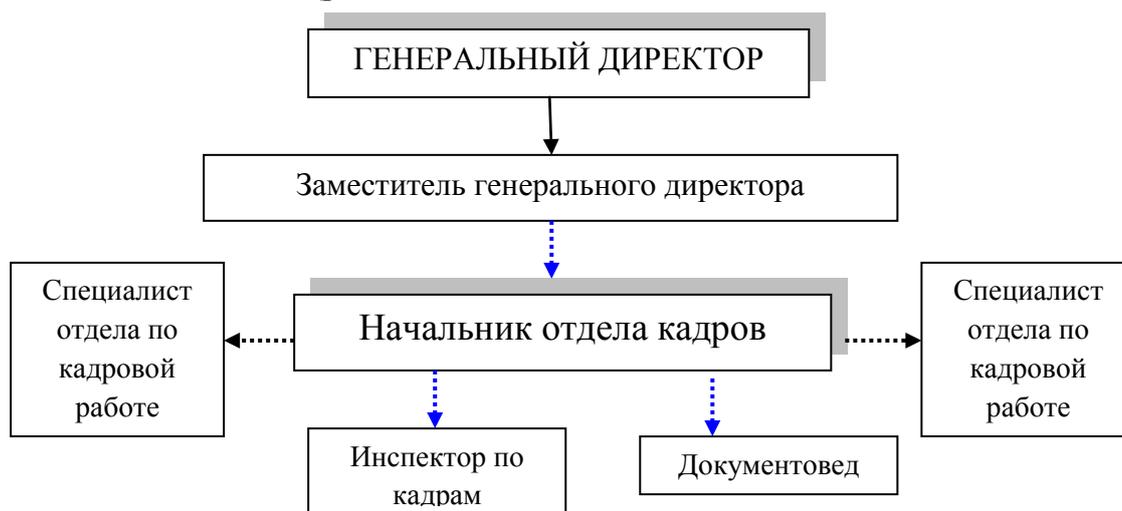


Рис. 2.4. Структурная взаимосвязь отдела кадров

Исходя из полученных данных, мы видим, что прямая линейная связь установлена между генеральным директором, его заместителем, а между тем заместитель генерального директора и начальник отдела кадров,

выступающих одной штатной единицей, имеют функциональную взаимосвязь.

В связи с этим, численность отдела кадров выступает в лице 5 штатных единиц, из них: начальник – управляющее звено, ему подчиняются: специалист отдела в лице 2х сотрудников, инспектор по кадрам и документовед в лице 1 сотрудника.

Должностная инструкция, утвержденная генеральным директором, определяет должностные обязанности работников отдела кадров (приложение 6).

На основании всего этого, проведем анализ численности и профессионального состава, непосредственно самой службы отдела кадров, который представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Состав службы управления персоналом в  
ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2017 год

№ п/п	Должность сотрудника	Количество штатных единиц	Стаж работы	Уровень образования	Пол
1	Начальник отдела кадров	1	20 лет	Высшее	Женский
2	Специалист отдела	2	10 и 6 лет	Высшее	Женский
3	Инспектор по кадрам	1	3 года	Высшее	Женский
4	Документовед	1	5 года	Высшее	Женский

По данным таблицы видно, что состав отдела кадров полностью укомплектован, полностью состоит из женского пола, все имеют высшее профессиональное образование, средний стаж работы 8,5 лет.

На ОАО «Шебекинский маслодельный завод» система управления персоналом строится на делопроизводственном обеспечении.

Создание и направление документов структурным подразделениям завода и прочим субъектам за пределами организации, соответствует требованиям утвержденных стандартов и инструкций.

Поэтому, далее, необходимо провести анализ структуры и укомплектованности обеспечения системы управления персоналом за последние три года, который проводится на основе данных штатного

расписания ОАО «Шебекинский маслодельный завод» (приложение 7).

Приступая к анализу, необходимо разделить сотрудников на группы.

Таблица 2.7

Структура персонала по категориям ОАО «Шебекинский  
маслодельный завод» за 2015 – 2017 гг.

№ п/ п	Категории персонала	2015 год	Уд.вес (%)	2016 год	Уд.вес (%)	2017 год	Уд.вес (%)	Абсолютное отклонение (+/-)	
								2016/ 2015	2017/ 2016
1	Персонал, всего в том числе; чел.:	195	100	200	100	210	100	5	10
2	Административн ый аппарат (руководители); чел.:	7	3,6	7	3,5	8	3,8	-	1
3	Специалисты; чел.:	45	23	46	23	46	22	1	-
4	Производственны й аппарат (рабочие); чел.:	143	73,4	147	73,5	156	74,2	4	9

Таким образом, прослеживается четкое деление персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод» на три группы – это руководители завода, представляющие административный аппарат управления, - это специалисты, представляющие свое звено и рабочие, которые составляют производственный аппарат.

Административный аппарат в 2015-2016 году состоит из 7 сотрудников, а в 2017 году его численность увеличивается на 1 сотрудника.

Звено специалистов в 2015 году – состоит из 45 штатных единиц, а в 2016 и 2017 году численность увеличивается на 1 человека.

Производственный аппарат – самый мощный по численности, значение удельного веса на протяжении всего исследуемого периода значительно превышает показатели двух вышестоящих групп, на основании чего напрашивается вывод о том, что производство молочной продукции сосредоточено на данной группе.

В целом, можно отметить то, что динамика движения количественного состава всех групп – положительная, о чем говорит постоянно растущий показатель численности персонала.

Для более глубокого восприятия вышеизложенного материала данные анализа заключим в диаграмму (рис. 2.5).

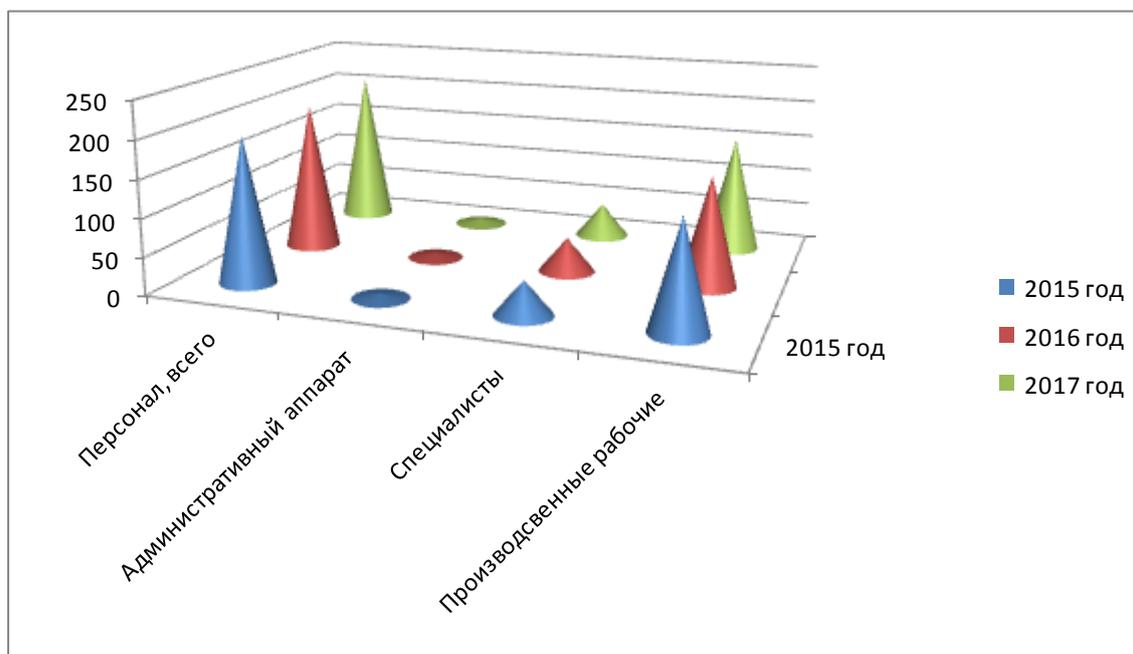


Рис. 2.5. Динамика изменения структуры персонала по категориям

Из данных диаграммы, понятно, что управленцы, состав которых практически не менялся на протяжении всего исследуемого периода составляют в среднем 3,6% от всей численности, специалистов – 45 штатных единиц или 23% в 2015 и 2016 году, а в 2017 - это 46 штатные единицы или 22%.

Производственный аппарат в 2015 году состоит из 143 штатных единиц, что составляет 73,4% от общей доли, в 2016 году 147 штатных единиц, что в процентном выражении составляет 75,3% и в 2017 году 156 штатных единиц или 74,2%.

Далее, перейдем к не менее важному этапу анализа системы управления персоналом, а именно анализу качественного состава трудовых ресурсов в организации.

На первом этапе проведем анализ возрастного состава всех групп персонала (табл.2.8 – 2.10).

Таблица 2.8

Распределение персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел.)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-
20-30	38	-	-	15	33	23	16
30-40	59	3	42,9	11	24	45	31,5
40-50	62	3	42,9	9	20	50	35
50-60	31	1	14,2	10	23	20	14
Свыше 60	5	-	-	-	-	5	3,5

Таким образом, до 20 лет работников нет, от 20-30 лет из 195 сотрудников выделено 38 человек, от 30-40 лет состав растет до 59 человек, а от 40-50 лет является самой объемной группой и включает в себя 62 человека, далее состав группы от 50-60 человек снижает свою численность до 31 человека, группа свыше 60 имеет 5 работников и раздела рабочие.

Таблица 2.9

Распределение персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел.)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-
20-30	43	-	-	16	35	27	18
30-40	59	3	42,9	11	24	45	31
40-50	62	3	42,9	9	19,5	50	34
50-60	31	1	14,2	10	21,5	20	13,5
Свыше 60	5	-	-	-	-	5	3,5

На основании представленной таблицы, видно, что работников до 20 лет – нет, «20-30 лет» присутствуют в составе 43 человек, «30-40 лет» - 59 человек; к категории «40-50» относится 62 человек, «50-60» - 31 человек, свыше 60 лет – 5 сотрудников.

Распределение персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел.)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-
20-30	52	-	-	16	35	36	23
30-40	60	4	50	11	24	45	29
40-50	62	3	37,5	9	19,5	50	32
50-60	31	1	12,5	10	21,5	20	13
Свыше 60	5	-	-	-	-	5	3

Таким образом, проведенное исследование 2017 года показало, что до 20 лет – сотрудников нет; от 20-30 лет – 16 специалистов и 36 рабочих, что делает эту группу достаточно обширной; от 30-40 лет – 60 сотрудников из них: 4 управленца, 11 специалистов и 45 рабочих; от 40-50 лет – самая крупная группа, состоящая из 62 сотрудников: 3 управленца, 9 специалистов и 50 рабочих; от 50-60 лет – включает в себя 31 сотрудника: 1 управленец, 10 специалистов, 20 рабочих; свыше 60 – 5 трудно заменимых рабочих.

На основе полученных данных проведенного исследования 2015 – 2017года, представим динамику изменений на рис. 2.6 – 2.8.:

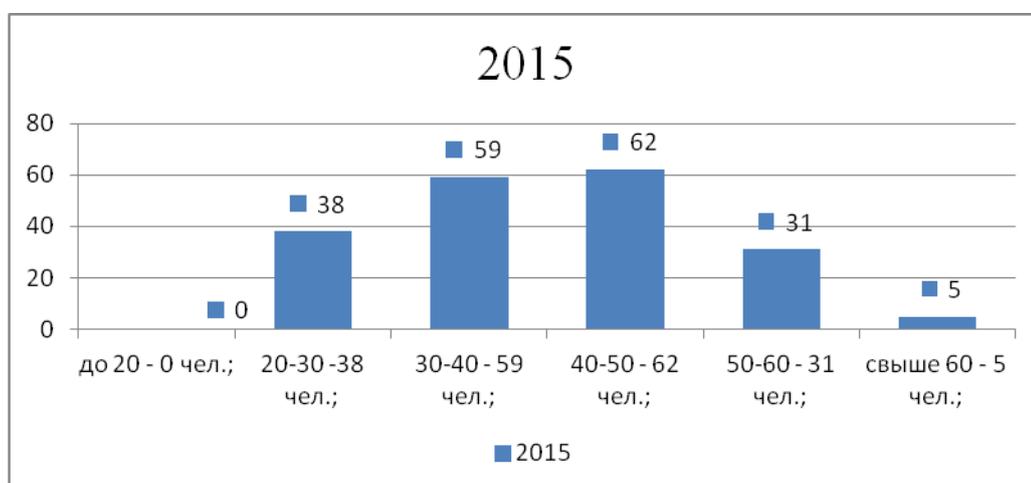


Рис. 2.6. Анализ возрастного распределения персонала за 2015 год

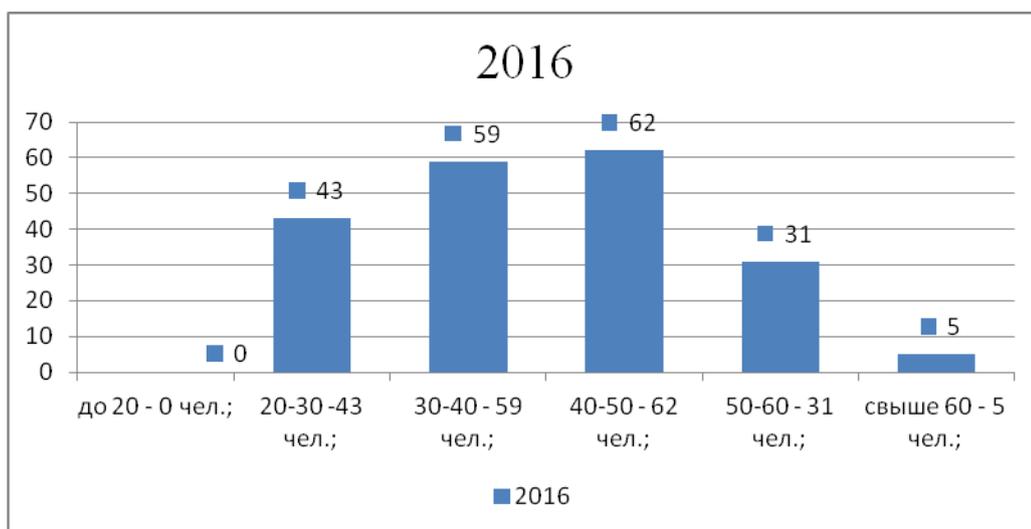


Рис. 2.7. Анализ возрастного распределения персонала за 2016 год

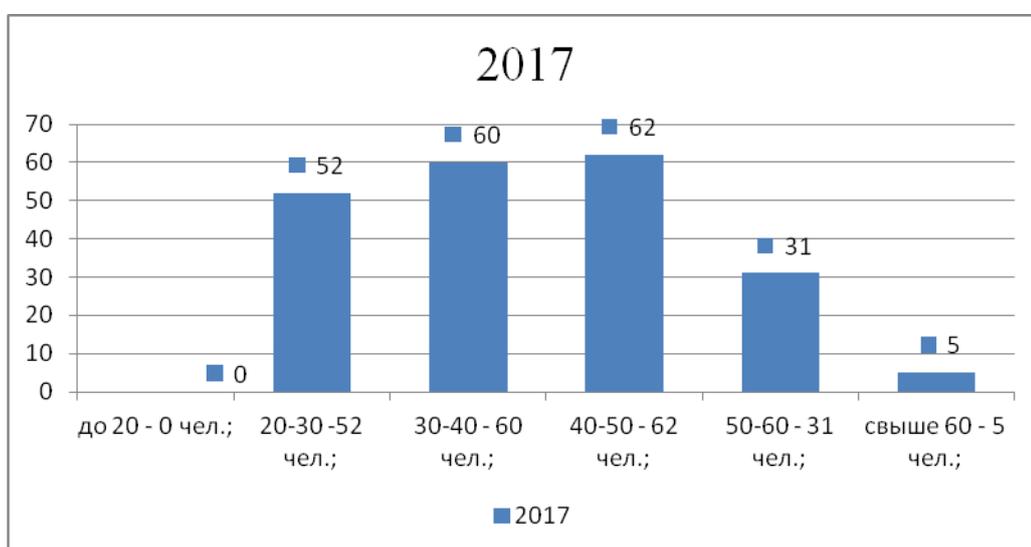


Рис. 2.8. Анализ возрастного распределения персонала за 2017 год

Следующим шагом нашего исследования будет выступать анализ полового состава работников исследуемого объекта.

Таблица 2.11

Распределение персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по полу в 2015-2017 гг.

Группы работников	2015 год				Абс.откл. (+/-)	2016 год				Абс.откл. (+/-)	2017 год				Абс.откл. (+/-)
	Мужчи		Женщин			Мужчин		Женщины			Мужчины		Женщины		
	Кол-во	Уд-й вес, %	Кол-во	Уд-й вес, %	2015 год	Кол-во	Уд-й вес, %	Кол-во	Уд-й вес, %	2016 год	Кол-во	Уд-й вес, %	Кол-во	Уд-й вес, %	2017 год
1. Руководители	5	3	2	4	3	5	3	2	4	3	5	3	3	6	2
2. Специалисты	30	20	15	31	15	30	20	16	30	14	30	19	16	31	14
3. Рабочие	112	77	31	65	81	112	77	35	66	77	123	78	33	63	90
ИТОГО:	147	100	48	100	-	147	100	53	100	-	158	100	52	100	-*

Таким образом, в группе руководящего персонала преобладает мужской половой признак на протяжении всего периода, группа специалистов имеет аналогичную ситуацию, в которой мужской пол берет верх над женским по своему количественному признаку, группу рабочих составляют как женщины, так и мужчины, которых в два раза больше.

Для более легкого понимания представленной информации, полученные данные проиллюстрируем в форме диаграммы (рис. 2.9-2.10).

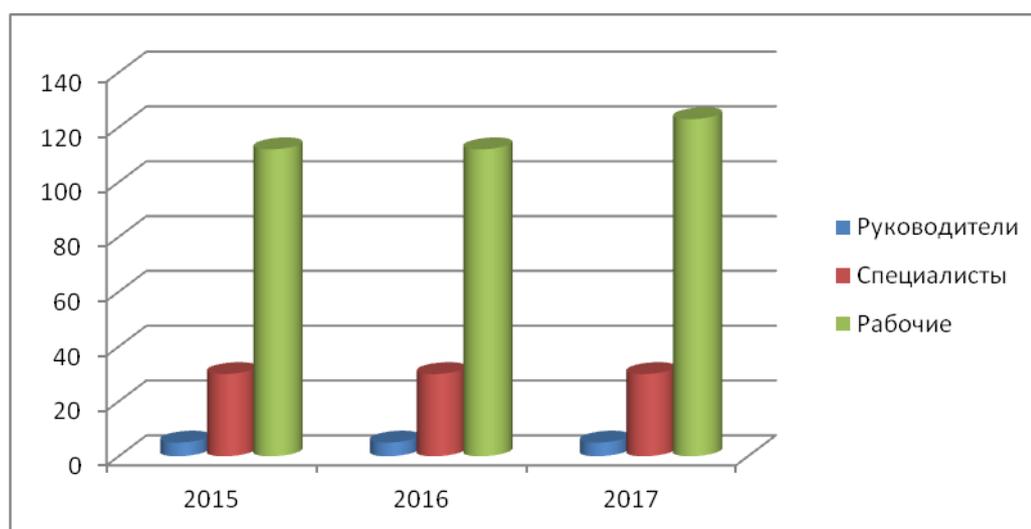


Рис. 2.9. Структура мужского персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2015- 2017 гг.

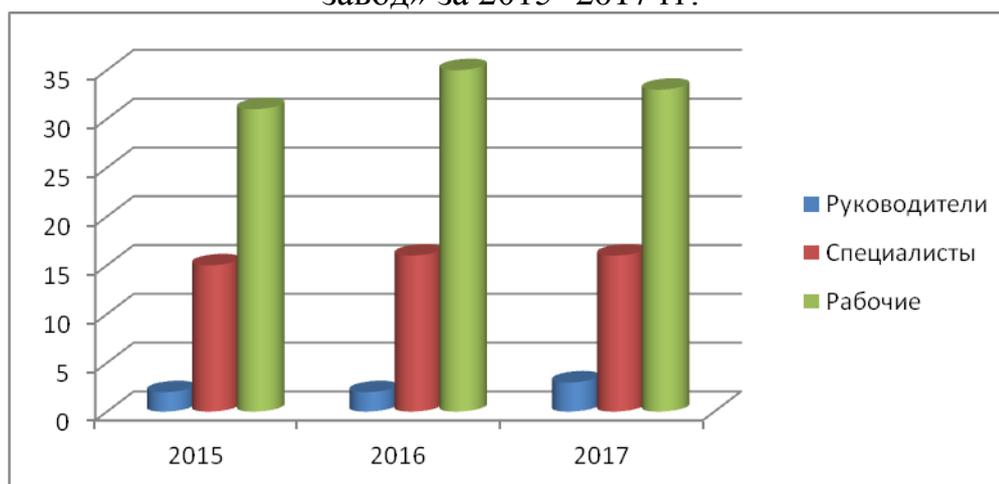


Рис. 2.10. Структура женского персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2015- 2017 гг.

Таким образом, в деление персонала завода по половому признаку дает возможность понять то, что мужской пол по численности в разы превышает

женский. Затем, проанализируем состав трудового стажа персонала в конкретной организации.

Таблица 2.12

Распределение персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по трудовому стажу за 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел.)	Абс. отк.	Руководители		Специалисты		Рабочие	
			Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	20	2	-	-	3	7	17	12
от 5 до 10	32	2	-	-	12	27	20	14
от 10 до 15	53	3	2	28,6	9	20	42	29
от 15 до 20	47	2	2	28,6	11	22	34	24
свыше 20	38	5	3	42,8	5	12	30	21
свыше 30	5	6	-	-	5	12	-	-
Итого	195	-	7	100	45	100	143	100

На основании полученных данных, заметно выделяются две группы стажа: от 10 до 15 лет к ним относится 53 сотрудника и от 15 до 20 лет к ним относится 47 сотрудников, далее идут группы со стажем свыше 20 лет – 38 сотрудников, затем от 5 до 10 лет – 32 сотрудника, стаж до 5 лет имеют 20 сотрудников и завершает группа со стажем свыше 30 лет – 5 специалистов.

Таблица 2.13

Распределение персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод»  
по трудовому стажу за 2016г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел.)	Абс. отк.	Руководители		Специалисты		Рабочие	
			Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	21	1	-	-	4	9	17	11,5
от 5 до 10	32	-	-	-	12	26	20	13,5
от 10 до 15	55	2	2	28,6	9	19,5	44	30
от 15 до 20	49	2	2	28,6	11	24	36	24,5
свыше 20	38	-	3	42,8	5	10,75	30	20,5
свыше 30	5	-	-	-	5	10,75	-	-
Итого	200		7	100	46	100	147	100

Получив результаты исследования из таблицы, видно, что аналогично предшествующему 2015 году наиболее крупными также остаются две группы: это от 10 до 15 лет стажа – 55 сотрудников и от 15 до 20 лет – 49



## Продолжение таблицы 2.15

Среднее/ спец.	-	-	-	-	-	-	-	-
Незак. высшее	-	-	-	-	-	-	-	-
высшее	5	71	5	71	-	6	75	1
ученая степень	2	29	2	29	-	2	25	-
Итого	7	100	7	100	-	8	100	-

Таким образом, видно, что у руководителей завода присутствует высшее образование, даже у двоих имеется высшая научная степень.

Таблица 2.16

Распределение специалистов ОАО «Шебекинский маслодельный завод» по уровню образованию за 2015-2017 гг.

Группы работников по образованию:	Специалисты							
	Кол- во (чел) 2015 год	% по группе	Кол- во (чел) 2016 год	% по группе	Абс.откл. (+/-) 2016/2015	Кол-во (чел) 2017год	% по группе	Абс.откл. (+/-) 2017/2016
среднее	-	-	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	15	33,5	15	32,5	-	15	32,5	-
незаконченное высшее	5	11,5	5	10,5	-	5	10,5	-
высшее	25	55	26	57	1	26	57	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	45	100	46	100	-	46	100	-

Таким образом, группа специалистов достаточно образованна, на протяжении всего периода у 15 рабочих есть среднее специальное образование, но нет высшего, что примерно составляет 32% от всей группы, у 25-26 сотрудников есть высшее образование, что оставляет 55-57%, 5 сотрудников находятся в статусе незаконченного высшего т.е. в процессе его получения, доля процентного соотношения варьируется 11,5-10,5%.

На основании чего формируется вывод о том, что специалисты завода достаточно образованные сотрудники.

Распределение рабочих ОАО «Шебекинский маслодельный завод» по уровню образованию за 2015-2017 гг.

Группы работников по образованию:	Рабочие							
	Кол-во (чел) 2015 год	% по группе	Кол-во (чел) 2016 год	% по группе	Абс.откл. (+/-) 2016/2015	Кол-во (чел) 2017год	% по группе	Абс.откл. (+/-) 2017/2016
среднее	53	37	54	39	1	60	38,5	6
среднее специальное	87	60	88	60	-	93	59,5	5
незаконченное высшее	3	3	3	1	-	3	2	1
высшее	-	-	-	-	-	-	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	143	100	147	100	-	156	100	-

Таким образом, в группе рабочих преобладает среднее и средне специальное образование, а именно: в 2015 году имеют 53 рабочих – 37%, в 2016 году – 54 рабочих – 39%, в 2017 году – 60 рабочих – 38,5%; средне специальное в 2015 году относится к 87 рабочим – 60% от общей численности рабочих, в 2016 году – 88 рабочих – 60%, в 2017 году – 93 рабочих – 59,5%; также 3 рабочих находятся в процессе получения высшего образования, с целью повышения в карьерном росте.

Следующим этапом анализа является оценка система оплаты труда.

Таблица 2.18

Анализ заработной платы персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2015 – 2017 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, %	
					2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1	Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.:	20000	22000	25000	2000	3000	110	113,6
2	ФОТ, тыс.руб.:	468000 00	52800 000	630000 00	6000000	10200000	112,8	119,3

Вместе с тем, среднемесячная заработная плата имеет положительную тенденцию к росту в каждой группе, а именно в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 5 тысяч рублей у руководителей, на 2 тысячи рублей у специалистов в 2017 по сравнению с 2016 годом, у группы рабочих на протяжении всего исследуемого периода рост составляет 2 тысячи рублей. Данная тенденция роста положительно влияет на годовой Фонд оплаты труда, который на протяжении всего периода увеличивается в размере.

На рисунке 2.11. представим данные роста среднемесячной заработной платы отдельно для каждой группы персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

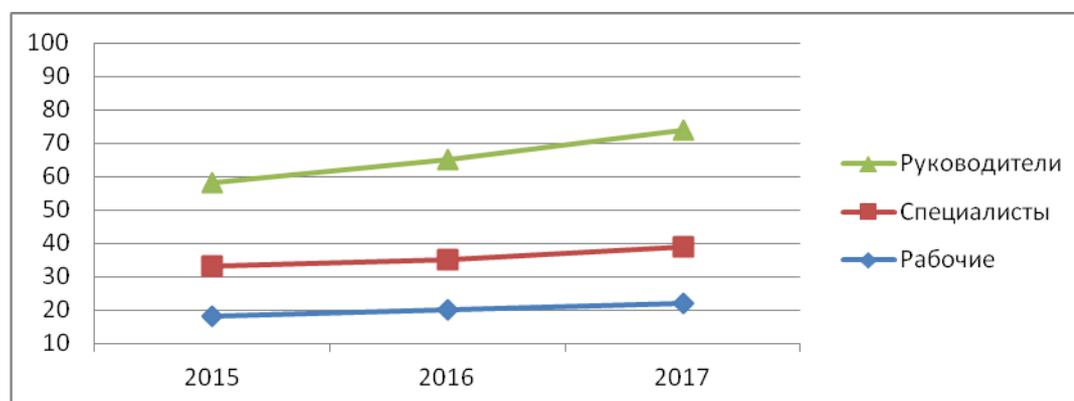


Рис. 2.11. Динамика роста средней заработной платы

Из данных диаграммы, видим, что средняя заработная плата за анализируемый период у руководителей колеблется от 55,000 до 72,000 руб., у специалистов от 30,000 до 40,000 руб., у рабочих от 18,000 до 23,000 руб.

В завершении, проведем анализ основных кадровых процессов, коэффициентов движения персонала.

Таблица 2.19

#### Анализ основных кадровых процессов

№ п/п	Наименование показателей	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, %	
					2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	195	200	210	104,7	104,5
2	Принято всего, чел.	20	25	40	125	160
3	Выбыло всего, чел.	20	15	20	75	133
4	в т.ч.: - по сокращению штата:	0	0	0	0	0

## Продолжение таблицы 2.19

5	- по собственному желанию:	8	10	17	125	170
6	- за нарушение трудовой дисциплины	12	5	3	50	60
7	Численность на конец года, чел.	200	210	210	104,5	117,4
8	Коэффициент оборота по приему персонала, %	10,2	12,5	19	122,5	152
9	Коэффициент оборота по выбытию персонала, %	10,2	7,5	9,5	73,5	126,5
10	Коэффициент текучести кадров, %	10,2	7,5	9,5	73,5	126,5
11	Коэффициент постоянства кадров	89,7	92,5	90,4	103,1	97,7

Таким образом, коэффициент оборота по приему персонала в 2016 году по сравнению в 2015 годов возрос на 22,5%, в 2017 году произошла аналогичная ситуация и рост составил 52%, что доказывает довольно стабильную позицию набора и расширения штата персонала.

Коэффициент оборота по выбытию персонала, снижается в 2016 году на 26,5%, а в 2017 году повышается на 26,5%, что свидетельствует об удовлетворенности своей работой и сплочение рабочих групп в организации.

Учитывая, что завод работает в сфере производства, полученные значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году по сравнению с 2015 годом снижает свои позиции на 26,5%, что положительно характеризует работу кадров. В идеале данный показатель должен быть равен нулю или быть положительным числом. В 2017 году коэффициент имеет положительное значение и рост на 26,5%, что свидетельствует об увеличении количества вакантных рабочих мест.

В заключение данного вопроса, хочется отметить то, что эффективное управление персоналом ОАО «Шебекинский маслодельный завод» входит в число первоочередных практических задач с целью добиться высокого уровня конкурентоспособности на рынке сбыта.

2.3. Анализ эффективности существующей системы мотивации в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Каждая современная организация стремится к созданию мощной мотивационной системы труда персонала, так, как всем уже известно, правило: для того, чтобы достичь успеха – необходима полная отдача персонала работе.

Поэтому, ОАО «Шебекинский маслодельный завод», не упускает возможность повысить свои позиции на уровне конкурентоспособности, с помощью мотивации персонала и уделяет большое внимание к процессу создания эффективной систему мотивации персонала.

В связи с чем, на заводе существует качественно разработанная схема трудовой мотивации, так как она включает в себя материальные и нематериальные методы, с помощью которых создается комбинация мотивационной системы, способствующая эффективной работе (рис. 2.12).

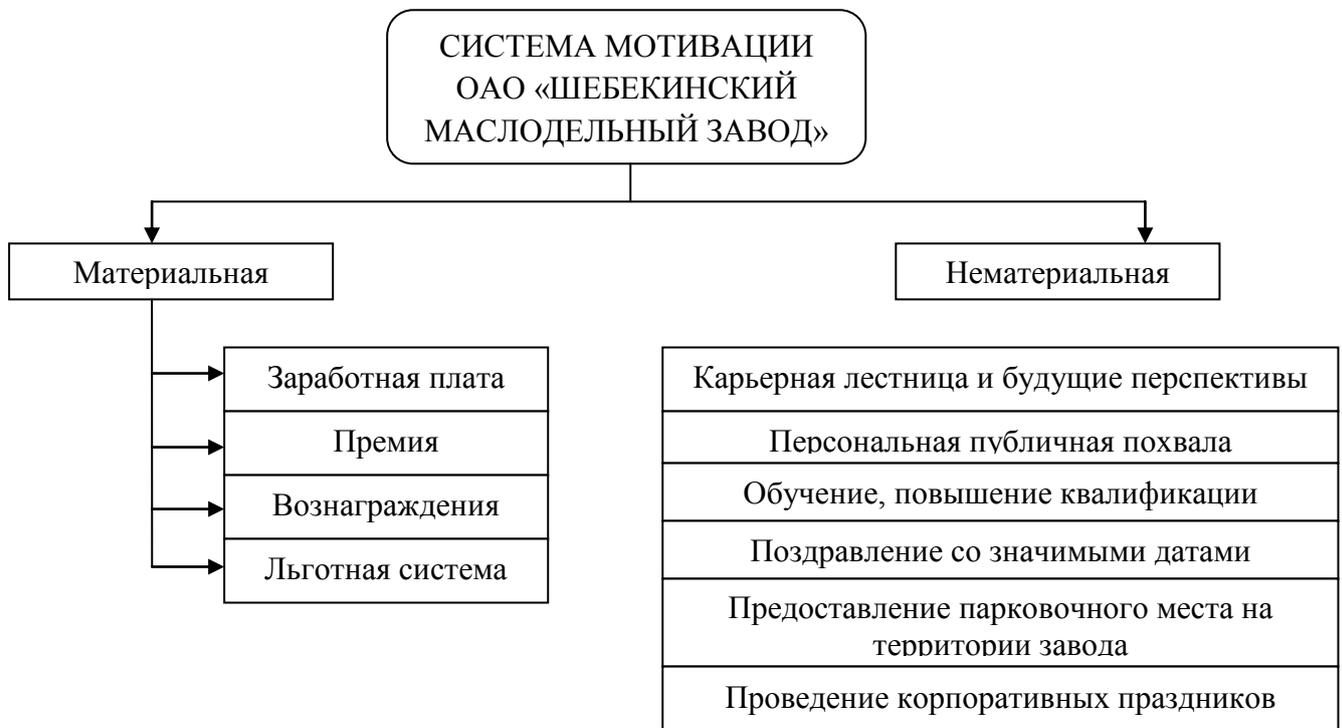


Рис. 2.12. Система мотивации труда персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Система мотивации труда завода и ее разделы, находят свое отражение в следующих документах (см. приложение 8,9):

1. Положение об оплате и премировании труда.

Данное Положение включает в себя порядок расчета денежного вознаграждения, правила формирования системы оплаты труда, технологию корректировки системы мотивации и принципы ее внедрения.

2. Должностная инструкция.

3. Положение о нематериальном стимулировании.

4. Регламентирующие документы, которые направлены на осуществление административно - правовой мотивации персонала:

1) положения о конкурсном оборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении сотрудников;

2) программа развития персонала (направления, формы обучения, оценки и аттестации);

3) положение об удовлетворенности трудом - восприятие работниками соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) их потребностям и запросам, то есть того, что они считают важным;

4) положение об адаптации персонала (социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации).

Далее подробно рассмотрим каждый вид мотивационного процесса присущего системе мотивации ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

1. Материальная мотивация является основной, поэтому целесообразно считать, что традиционная заработная плата – это и есть основной метод материального стимулирования труда работников ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

При этом административный аппарат и группа специалистов получает свое вознаграждение по простой повременной системе оплаты труда, при

которой размер оплаты зависит от первоначальной ставки и отработанного времени.

Сдельно – премиальная оплата труда имеет место быть в процессе начисления заработной платы нанятой группе рабочих, поскольку, кроме заработка по прямым сдельным расценкам, работник получает выплату на момент достижения определенных показателей.

Поэтому, в данной организации утверждены и указаны в «Положении об оплате труда» значения квалификационных коэффициентов в процентах, для каждой группы сотрудников производственного аппарата (табл. 2.20):

Таблица 2.20

#### Квалификационные коэффициенты для группы рабочих

Специалисты	Коэффициенты				
	1	2	3	4	5
Инженер	1,00	1,41	1,98	2,39	2,84
Специалист по технике безопасности	1,41	1,92	2,73	3,53	4,26
Эл.монтер	1,63	2,03	2,87	3,72	4,32
Инженер - механик	1,84	2,12	3,16	4,01	4,84

Очевидно, что применяемые, при выплате материального поощрения, коэффициенты обеспечивают преимущество процесса мотивации, так как экономический результат производственной деятельности формируется благодаря созданию данных условий.

Немаловажным является то, что ОАО «Шебекинский маслодельный завод» дает гарантию в стабильности выплат по оплате труда, а введение новых и изменение установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 1 месяц.

Недостатков не выявлено.

Не менее важной составляющей системы мотивации труда у аппарата управления и специалистов является - премия, которая состоит из дополнительного вознаграждения, которое выплачивается работнику по

результатам работы в организации или по результатам работы самого сотрудника.

За выполнение своих обязанностей, за вклад сил в реализацию целей ОАО «Шебекинский маслодельный завод», выплачивается индивидуальное премирование, которое исчисляется по итогам за год.

Индивидуальное премирование имеет ряд недостатков:

- повышается риск субъективизма;
- показатели, на основании анализа которых делается выплата, должны отражать стратегические цели завода, что не всегда является простым в реализации на уровне индивидуального сотрудника.

Вознаграждение работников, состоит в определении единого фонда заработной платы для членов одного из трех структурных подразделений, при условии выполнения этим подразделением производственных целей. Распределение коллективного заработка осуществляется руководителем одного из трех структурных подразделений.

Применение вышеуказанного метода происходит на конкурсной основе и распространяется на самые эффективные и высокие результаты, затем делается выплата, которая распространяется на все структурное подразделение и выплачивается в конце года. Этот метод характерен как для подразделения специалистов, так и для производственного аппарата (рабочих).

На практике применения метода вознаграждения возникает несколько недостатков, которые:

- приводят к снижению мотивации, путем возникновения ситуации в которой вознаграждение отдельных сотрудников выше их оклада, что негативно сказывается на общем процессе трудовой деятельности;
- провоцируют в коллективе жесткую конкуренцию, что отрицательно сказывается на деятельности.

К важной составной части процесса мотивации труда персонала на ОАО «Шебекинский маслодельный завод» относятся льготы, которые применяются для сотрудников завода.

К числу основных льгот, используемых на ОАО «Шебекинский маслодельный завод» можно отнести:

1) улучшение условий труда работников (например, создание гибкого графика), что повлечет за собой оптимизацию и экономическое использование рабочего времени;

2) медицинское и социальное страхование от завода, компенсируемое работодателем в соотношении 100%, так как завод вносит основную часть страховых взносов;

3) выплата пособия работникам по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка;

4) оказание материальной помощи на погребение члена семьи официальному сотруднику ОАО «Шебекинский маслодельный завод»;

5) выделение материальной помощи сотруднику на неотложные нужды и медицинское обслуживание;

6) выделяется денежное вознаграждение в связи с юбилейными датами: 50,55,60 лет;

7) работникам завода оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков рабочим, руководителям, специалистам и служащим производится в соответствии с графиком отпусков.

8) работающим женщинам, имеющим детей до 12 лет, матерям-одиночкам, многодетным матерям по письменному заявлению предоставляется возможность дополнительных льгот и сухих пайков.

С целью улучшения условий труда работающих в корпусах, цехах и отделах, производятся мероприятия, такие как:

- безотлагательная выдача рабочим сертифицированных средств индивидуальной защиты (например, специальной одежды, специальной

обуви и других смывающих и обезвреживающих средств), это производится в соответствии с нормами, установленными Правительством РФ и внутризаводскими нормами;

- выдача средств для обезвреживания и восстановления защитных свойств выданной спецодежды, а также стирка, сушка, ремонт спецодежды и спецобуви, замена пришедшей в негодность;

- при работе на вредных участках и в дни фактической занятости работников, производится выдача 0,5 литра молока непосредственно за работу с вредными условиями труда.

Таким образом, управление льготами на заводе начинает превращаться в важнейшую составляющую эффективной системы мотивации труда персонала, которая требует особого внимания со стороны линейных руководителей, а также мероприятия по совершенствованию и развитию данных льгот.

Далее, в процессе оценки существующей системы мотивации в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» был проведен опрос персонала на тему «возможность реализации мотивов», по методике разработанной кандидатом психологических наук В.И.Доминяк, который предназначен для измерения уровня возможности реализации мотивов и стимулов профессиональной деятельности, а также для прогноза организационной лояльности.

В процессе проведения все сотрудники заполнили типологическую «анкету представлений» о своем месте работы (приложение 10).

В опросе приняли участие практически все сотрудники предприятия, за исключением 10 сотрудников, находящихся в отпуске. Результат анализа данных анкет будет использован для совершенствования системы работы с персоналом.

Полученные результаты заключили в таблицу 2.21.

На фоне исследования, видим, что материальные составляющие, а именно материальный достаток и ощущение материальной стабильности, занимают

лидирующие позиции, в связи, с чем составляют наибольший процент в результатах исследования.

Не стоит забывать, что эффективная система мотивации основывается на способности руководителя максимально энергетический и интеллектуальный потенциал сотрудников, что требует хорошего знания психологии человека.

Таблица 2.21

#### Результаты анализа мотивов профессиональной деятельности персонала

Мотивация	Интерес, %
Материальный достаток	96
Ощущение стабильности, надежности	87
Общение с коллегами	59
Уважение со стороны других, социальный престиж	67
Продвижение, карьерный рост	48
Повышение собственной профессиональной компетенции	35
Удовлетворение от процесса деятельности	42
Управление, руководство другими людьми	23
Ощущение успеха	35
Удовлетворение вне рабочих интересов	15

Поэтому, система нематериальной мотивации включает в себя следующие пункты:

1) персональная публичная похвала – действенный мотивационный инструмент используемый руководителями завода на планерке или общем собрании если сотрудник выполнил свою работу на «отлично» нужно похвалить, для того чтобы сотрудник понял ценность всей выполненной им работы.

Публичная похвала – есть поддержание здорового энтузиазма и рвения к работе.

Ежемесячное награждение лучших сотрудников в завершении процесса - подведения итогов производительности труда.

Демонстрация признательности компании за выполненную сотрудником работу, разработка внутренней системы поощрения званиями, дипломами, уровнями.

2) При грамотном подходе, ключевым фактором становится такой важный инструмент, как обучение персонала, повышение его квалификации путем оплаты 50/50.

3) Допустимое движение сотрудников по карьерной лестнице.

4) Предоставление места для парковки автомобиля на территории завода.

5) Проведение корпоративных праздников и мероприятий, командных и спортивных соревнований.

6) Разработка и развитие командного духа, который базируется на основах и принципах философии компании, на личностном росте.

Способы нематериальной мотивации, которые широко используются на заводе создают обстановку, в которой каждый сотрудник ощущает невероятную ценность своего труда и получает должное моральное вознаграждение наряду с работой в приятном коллективе.

Ясно, что вышеизложенная система нематериальной мотивации достаточно сильна и эффективна, но, как и в любой системе в ней также присутствуют следующие недостатки:

- отсутствие изменений в статусе сотрудника, некоторые сотрудники отмечают, что их служебная деятельность однообразная, довольно рутинная, не всегда есть возможность проявить инициативу и творческий подход, в связи с этим становятся менее инициативными и более равнодушными к своей служебной деятельности и окружающим;

- недостаточное стимулирование на эффективную служебную деятельность сотрудников, показывающих постоянный профессионализм и высокие результаты в служебной деятельности;

- отсутствуют дополнительные выходные дни;

- нет никаких программ, направленных на обучение, повышение квалификации сотрудников за счет организации.

В заключении необходимо отметить, что качественная мотивация базируется на уважении нужд и приемлемых желаний персонала, именно помощь сотрудникам в достижении их интересов и целей оборачивается максимально продуктивным результатом для ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

Выявлено, что система мотивации ОАО «Шебекинский маслодельный завод»:

- 1) побуждает сотрудников качественно и с энтузиазмом выполнять рабочие задачи, целенаправленно действовать в интересах компании;
- 2) дает возможность продуктивным сотрудникам зарабатывать больше, а непродуктивных вынуждает поднимать свой уровень;
- 3) влияет на построение стабильной и эффективной команды, способствует избежанию текучести ценных кадров;
- 4) повышает корпоративный дух, лояльность работников по отношению к организации;
- 5) автоматизирует систему управления персоналом, экономя время руководителя и повышая при этом уровень конкурентоспособности организации.

Следующим этапом в исследовании будет произведен расчет по вышеуказанным формулам, с целью выявления уровня эффективности системы мотивации ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

1) произведем количественную оценку эффективности системы премирования:

$$A_3 = 120\,000 - 110\,000 = 10\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, абсолютным эффектом системы премирования является сумма в размере 10 000 руб.;

2) рассчитываем относительную эффективность в денежном выражении:

$$\text{Эд} = 10\,000 - 7\,000 = 3\,000 \text{руб.};$$

Таким образом, эффект в денежном выражении, полученном от изменения показателей премирования составляет 3 000 руб.

3) следующий метод оценки эффективности системы мотивации выражается в расчете:

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты} = 10\,000 / 120\,000 = 8\%;$$

Поэтому, эффективен будет тот метод достижения высокого уровня стимулирования, который при наименьших издержках достигнет наибольшего результата, а при равных результатах – затребует меньших затрат.

4) показатели рентабельности являются важнейшей сводной оценкой эффективности системы мотивации:

$$\text{Рентабельность продаж 2015 года} = \frac{1150з}{455599} \cdot 100\% = 2,5 \%;$$

$$\text{Рентабельность продаж 2016 года} = \frac{1674з}{484579} \cdot 100\% = 3,5 \%;$$

$$\text{Рентабельность продаж 2017 года} = \frac{2957з}{475221} \cdot 100\% = 6,2 \%;$$

Расчет рентабельности от продаж является важным аспектом, а также факторов валяющих на изменение уровня эффективности процесса мотивации. Исходя из этого, рентабельность продаж, на протяжении всего исследуемого периода растет в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 1%, в 2017 году на 2,7 %.

5) рентабельность производства:

Полная себестоимость = Себестоимость продаж + Управленческие расходы + Коммерческие расходы;

$$\text{ПС 2015} = 385963 + 41093 + 17040 = 444096 \text{руб.}$$

$$\text{ПС 2016} = 408136 + 42679 + 17021 = 467836 \text{руб.}$$

$$\text{ПС 2017} = 385266 + 44693 + 15689 = 445648 \text{руб.}$$

Рентабельность производства 2013 года =  $\frac{1150з}{44409б} \cdot 100\% = 2,6 \%$ ;

Рентабельность производства 2014 года =  $\frac{1674з}{46783б} \cdot 100\% = 3,6 \%$ ;

Рентабельность производства 2015 года =  $\frac{2957з}{44564б} \cdot 100\% = 6,6 \%$ ;

Можно сделать вывод, о том, что рентабельность производства возрастает в 2015 году по сравнению с 2016 годом на 1%, а в 2017 году на 3%.

Выявлено, что существующий ряд проблем, связанных с системой мотивации трудовой деятельности, решаются с помощью рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Таким образом, процесс устранения имеющихся недостатков системы мотивации, направлен на решение следующих задач:

- повышение эффективности производства, посредством повышения производительности и трудоемкости труда;
- повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой молочной продукции;
- подготовка и набор высококвалифицированных специалистов;
- повышение степени использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала;
- сокращение текучести кадров.

Вследствие выполнения вышеуказанных задач, результат которых, поможет достичь высокого уровня конкурентоспособности, а также и максимального размера прибыли, он еще и обеспечит:

- барьеры для входа на рынок новых конкурентов;
- слабая конкуренция или ее отсутствие в определенном рыночном сегменте;
- отсутствие на рынке товаров-заменителей;

- покупатели не смогут повлиять на снижение цен;
- поставщики будут лишены возможности давления на повышение цен.

Для воплощения в жизнь данного прогноза, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ШЕБЕКИНСКИЙ МАСЛОДЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»**

#### **3.1. Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»**

Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала – это приоритетная задача каждого современного управленца, стремящегося организовать максимально эффективную трудовую систему персонала.

В связи с тем, что в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» выявлен ряд недостатков существующей системы мотивации, которые негативно влияют на трудовую деятельность и побуждают следующие ситуации, а именно:

- регулярные опоздания / авральный режим работы;
- низкие показатели эффективности;
- апатичное настроение в коллективе;
- текучесть кадров.

Необходимо решить вышеуказанные мотивационные проблемы в организации, с помощью следующих взаимоувязанных целей и задач:

- 1) повышение эффективности отдела продаж – увеличение прибыли за X времени на Y%;
- 2) создать здоровую атмосферу в коллективе – улучшение «боевого» настроения сотрудников;
- 3) создание целостной команды профессионалов – устранение текучести кадров, повышение профессионального уровня каждого сотрудника;
- 4) соблюдение сроков, дедлайнов – воспитание пунктуальности, ответственности;

5) разработка и внедрение системы обучения, семинаров - повышение качества продукции и всего производства в целом.

Далее, в таблице 3.1. представим логическую структуру предлагаемых мероприятий, направленных на повышения мотивации сотрудников завода.

Таблица 3.1

Структура предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

№ п/п	Название мероприятий	Описание	Прогнозируемый эффект	Возможные риски
1	Устранение выявленных недостатков в соответствии с мотивационной политикой организации	Производительность труда, материальные и нематериальные методы мотивации.	Анализ управления персоналом, методы сбора отчетности.	Факторы, выявленные после утверждения целей проекта.
2	Достижение максимально положительного результата от рекомендаций.	Получение информации о достигнутой цели.	Социальный: методы сбора и анализа, отчетности.	Факторы, не контролируемые в рамках проекта, напрямую влияющие на связь между целью организации и конкретной целью проекта.
3	Увеличение производительности труда и повышение конкурентоспособности.	Анализ и расчет экономически обоснованных затрат на приведение проекта в реальную систему действий.	Система стимулирования труда завода, документальное подтверждение методов стимулирования.	Факторы, имеющие малое влияние на результат проекта.
4	Внедрения разработанных мероприятий.	Выявление экономического обоснования в положительную сторону.	Экономический - затраты на выполнение мероприятий.	Высокая рентабельность проекта.

В связи с тем, что вышеуказанная логическая система мотивации служит инструментом, который в случае умелого использования, успешно помогает достичь цели с минимальными затратами.

Поэтому, дальнейшим шагом в процессе разработки мероприятий по совершенствованию существующей системы мотивации, будет составление ценностного мотивационного блока (рис. 3.1).

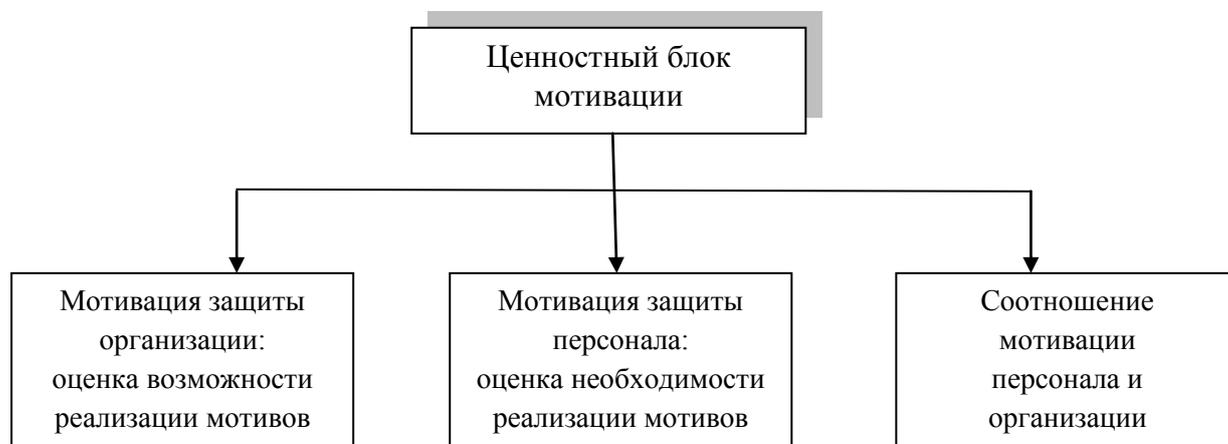


Рис. 3.1. Ценностный блок мотивации  
ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Как показан на рис. 3.1. ценностный блок состоит из мотивации защиты организации и мотивации защиты персонала этой организации, что в итоге сливается в заключительный блок, действия которого направлены на:

- качественное выполнение подчиненными заданий и действовать в интересах организации;
- повышение оклада у продуктивного сотрудника, а у непродуктивного сотрудника появляется возможность повысить свой уровень;
- положительное влияние процесса построения стабильной и эффективной команды;
- автоматизирует систему управления персоналом, экономя деньги и время управленцев.

На основании выделенной логической структуры и направлений ценностного блока, выделим этапы разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» (рис. 3.2).

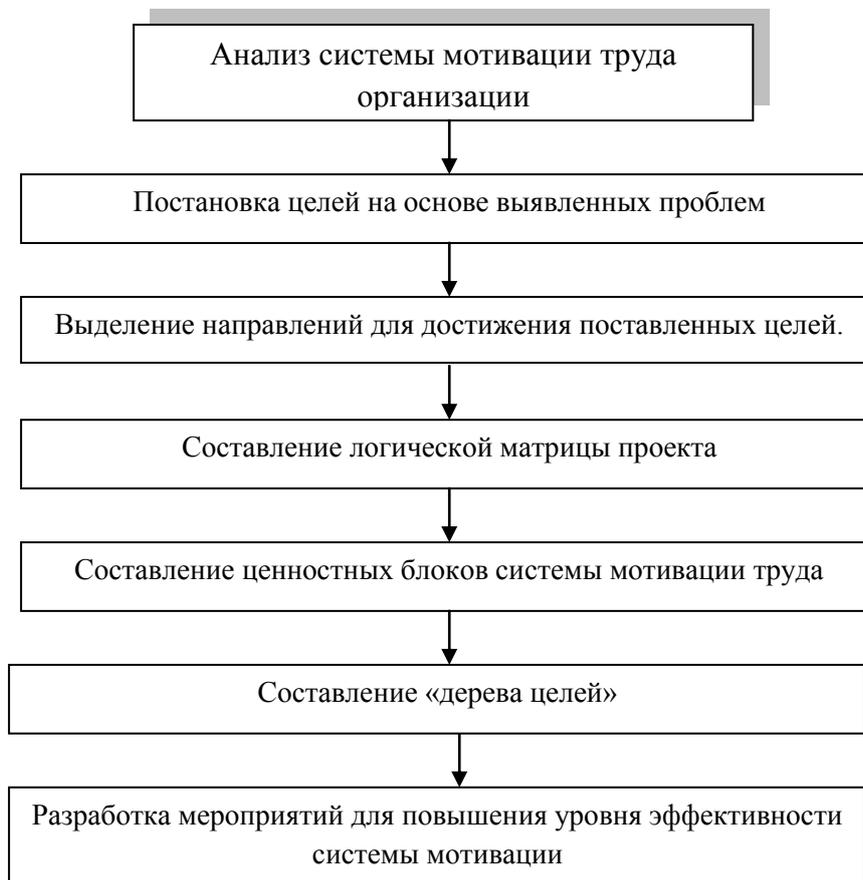


Рис. 3.2. Этапы совершенствования и оптимизации системы мотивации

Таким образом, качественная система мотивации невозможна без понимания проблем, причин их возникновения, путей их решения, именно глубокое понимание этих процессов поможет достичь поставленные цели с максимальной продуктивностью.

Разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации труда персонала ОАО «Шебекинский маслодельный завод», в определенном моменте, дает характеристику полного цикла управленческой деятельности завода, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, поэтому необходимым является составление дерева целей, в котором рассмотрены этапы направления по достижению цели (рис. 3.3).

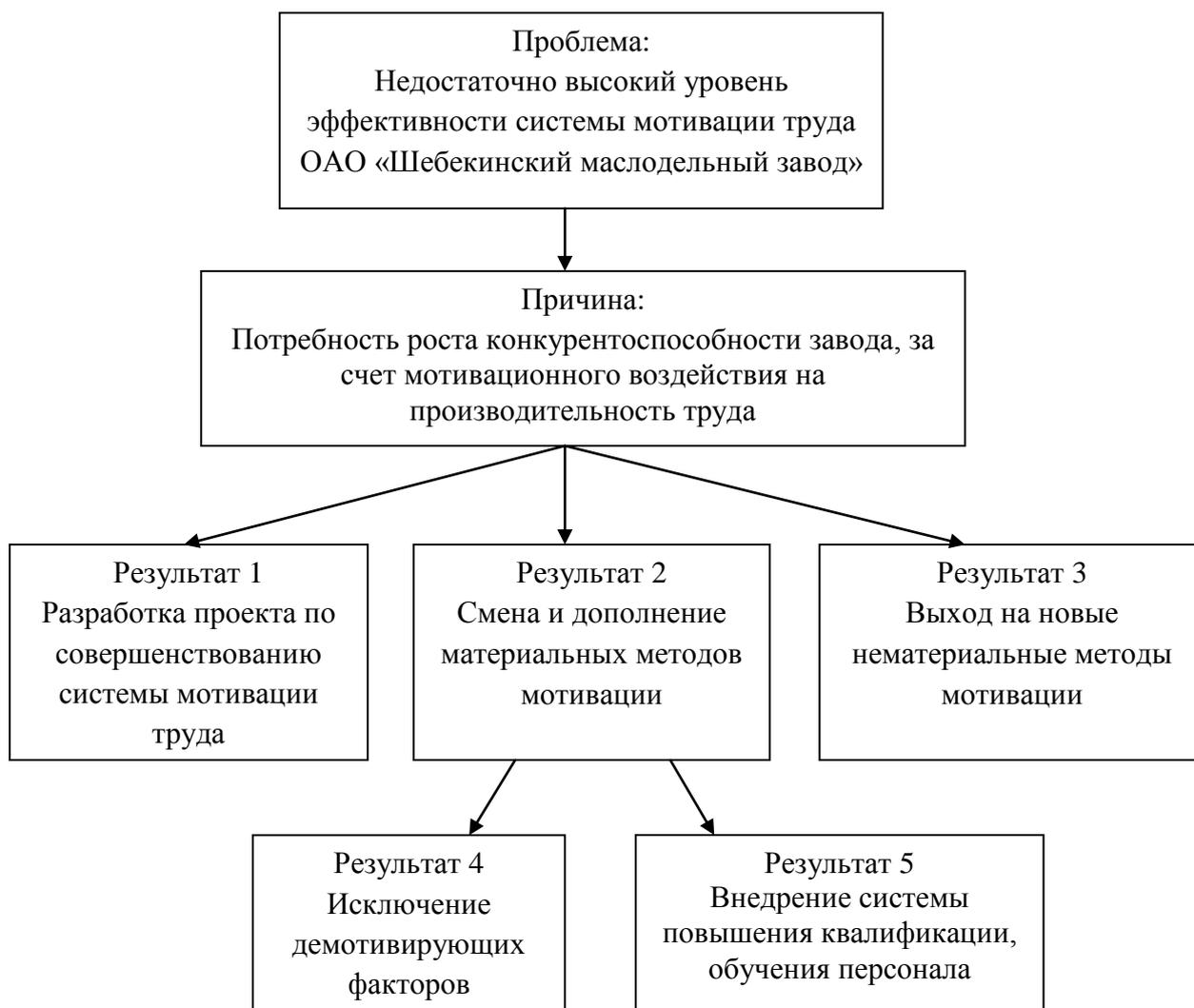


Рис. 3.3. «Дерево целей» процесса совершенствования системы мотивации ОАО «Шебекинский маслодельный завод»

Таким образом, представленное «дерево целей», излагает нам сущность всего процесса совершенствования данной подсистемы труда, а именно ее мотивации.

В связи с этим, целесообразно предложить мероприятия, с помощью которых процесс совершенствования системы мотивации персонала в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» с целью повышения конкурентоспособности, достигнет результата максимум:

1. Ввести систему материальных бонусов за перевыполнение плана.
2. Выделить средства на дополнительное образование сотрудников.
3. Пригласить высококвалифицированных специалистов с целью проведения тренингов для каждой рабочей группы:

- административный персонал получает тренинг на тему: «Управление командой»;

- специалисты получают тренинг на тему: «Активные продажи»;

- рабочие получают тренинг на тему: «Управление производственными процессами».

4. Организовать выпуск ежемесячной брошюры с тематическим названием «Нежегольский вестник», в которой будет указываться самый лучший сотрудник месяца и наоборот – худший, также будут указываться все достижения завода и его сотрудников, проекты, движения по служебной лестнице.

5. Ввести в систему мотивации ежегодное коллективное страхование жизни и здоровья «Осаго».

6. На сайте завода создать почту для анонимных предложений различного характера и периодически проводить анализ информации.

7. Выделить 3 места для создания промо-зоны на каждое подразделение, разместить там мини-кухню и несколько сидячих мест для отдыха сотрудников в обеденный перерыв.

8. Определение наибольшего размера вознаграждения, за успешную деятельность сотрудника.

9. Использование различных приемов изменения статуса сотрудника без изменения его должности, либо назначить управленцем какой-либо узкой сферы деятельности.

10. Ввести систему штрафов за систематические и периодические опоздания без уважительной причины.

Далее, распределим работу по налаживанию, подготовке и выполнению представленных мероприятий по времени в течение двух месяцев (май-июнь 2018 года), для этого будет использоваться календарный план-график, с целью грамотного распределения последовательности и взаимосвязи действий.

**Календарный план-график мероприятий по совершенствованию  
системы мотивации**

№ п/п	Название задачи	Длит. (дни)	Дата начала	Дата окончания	Состав участников
1	Создание системы материальных бонусов	5	01.05.2018	05.05.2018	Бухгалтерия
2	Создание анонимной эл.почты	3	01.05.2018	03.05.2018	Информационный отдел
3	Ежегодное коллективное страхование жизни и здоровья «Осаго»	10	06.05.2018	16.05.2018	Бухгалтерия
4	Выпуск ежемесячной брошюры «Нежегольский вестник»	1 месяц	май	май	Отдел кадров
5	Пересмотр материального вознаграждения	1 месяц	июнь	июнь	Начальник отдела кадров
6	Создание промо-зон для отдыха	1 месяц	июнь	июнь	Бухгалтерия, директорат
7	Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников	2 месяца	май	1 месяц	Начальник отдела кадров
8	Проведение тренингов «Управление командой»; «Активные продажи»; «Управление производственными процессами».	14	01.05.2018	15.05.2018	Привлеченный из «вне» специалист
9	Создание системы штрафов	10	01.06.2018	10.06.2018	Бухгалтерия

Как показано в таблице 3.2., реализация предложенных мероприятий будет проводится в течении двух месяцев, при воплощении предложенных мероприятий в жизнь необходимо оценить эффективность предлагаемых мероприятий, поскольку их создание по совершенствованию системы мотивации труда для каждой организации сложный и специфический процесс, требующий глубокого понимания особенностей.

В завершении вопроса необходимо отметить, что качественная схема по усовершенствованию трудовой мотивации включает в себя как материальные, так и нематериальные методы, что, в общем, представляет комбинированную схему, которая будет эффективна в процессе достижения прогнозируемого результата.

### 3.2. Оценка социально – экономической эффективности предлагаемых мероприятий

На данном этапе анализа следует провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации, с целью дальнейшего принятия решения об экономической целесообразности осуществления мероприятий, а также выборе лучшего варианта.

Поэтому, произведем расчет суммы капитальных вложений, требуемых для реализации мероприятий, исходными данными будем считать годовую выручку ОАО «Шебекинский маслодельный завод» за 2017 год, показатель которой равен 484 579 тыс.руб. Расчет представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Расчет суммы капитальных вложений в мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда

№ п/п	Показатель	Планируемые расходы	
		Май 2018	Июнь 2018
		484 579 тыс. руб. из них:	
1	Создание системы материальных бонусов	10	
2	Создание анонимной эл.почты	5	5
3	Ежегодное коллективное страхование жизни и здоровья «Осаго»	5	5
4	Выпуск ежемесячной брошюры «Нежегольский вестник»	30	15
5	Пересмотр материального вознаграждения		120
6	Создание промо-зон для отдыха		60
7	Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников	100	50
8	Проведение тренингов Управление командой»; «Активные продажи»; «Управление производственными процессами».	15	50
9	Создание системы штрафов	5	5
10	ИТОГО: 480 тыс. руб.	170	310

Исходя из данных таблицы 3.3. необходимая сумма капитальных вложений составляет 480 000 тыс. рублей, что является вполне реальным для

воплощения разработанных мероприятий в жизнь, так как размер выручки за 2017 год составил 484 579 тыс.руб.

Далее, руководство завода ставит вопрос об уровне эффективности вложения денежных средств в мероприятия. Поэтому, следует произвести расчет эффективности капитальных вложений в мероприятия помощью следующих показателей:

1) общая экономическая эффективность предлагаемых мероприятий:

$$П = Ц - С \quad (3.1)$$

где П – абсолютная величина прибыли;

Ц – стоимость произведенной продукции;

С – себестоимость произведенной продукции.

$$П = 484\,579 - 408\,136 = 76\,443 \text{ тыс. руб.}$$

Данный показатель имеет положительное значение, что соответствует его аспекту деятельности и свидетельствует об эффективности деятельности завода, а значит можно сделать вывод, что экономическая эффективность решений имеет положительный характер.

2) норма прибыли, определяется по следующей формуле для того, чтобы понять отношение прибыли к авансированному капиталу, показатель выразим в процентах:

$$П_{нор} = \frac{П}{В} * 100\% , \quad (3.2)$$

где П<sub>нор</sub> – норма прибыли для реализуемого проекта;

В – стоимость произведенной продукции;

С – себестоимость произведенной продукции.

$$П_{нор} = \frac{484\,579}{408\,136} * 100\% = 118,7 \%$$

Полученное значение рассматриваемого финансового коэффициента в размере 118,7%, полностью отражает эффективность применения капитальных вложений в предлагаемые мероприятия.

3) определим ожидаемый прирост финансовых результатов (прибыли) в 2018 году, т.е. после внедрения мероприятий (табл. 3.4).

Прогноз изменения экономических показателей в 2018 году от реализации рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Показатель	Базовое знач.	Планир. знач.	Отклонения (+)
1	Прибыль (тыс. руб)	484 579	654 181	169 602
2	Произведенная продукция (тыс.руб)	89955	105000	15045
3	Себестоимость продукции (тыс. руб)	408 136	370 136	- 38 000
4	Цена реализации продукции (тыс. руб.)	29573	35500	6027

Таким образом, по составленному прогнозу на 2018 год, реализация мероприятий, повысит общий финансовый результат от основного вида деятельности завода на 35 %, а себестоимость продукции понизится, что приведет к получению большей прибыли. Для наглядного представления полученные данные представим в виде диаграммы (рис. 3.4).

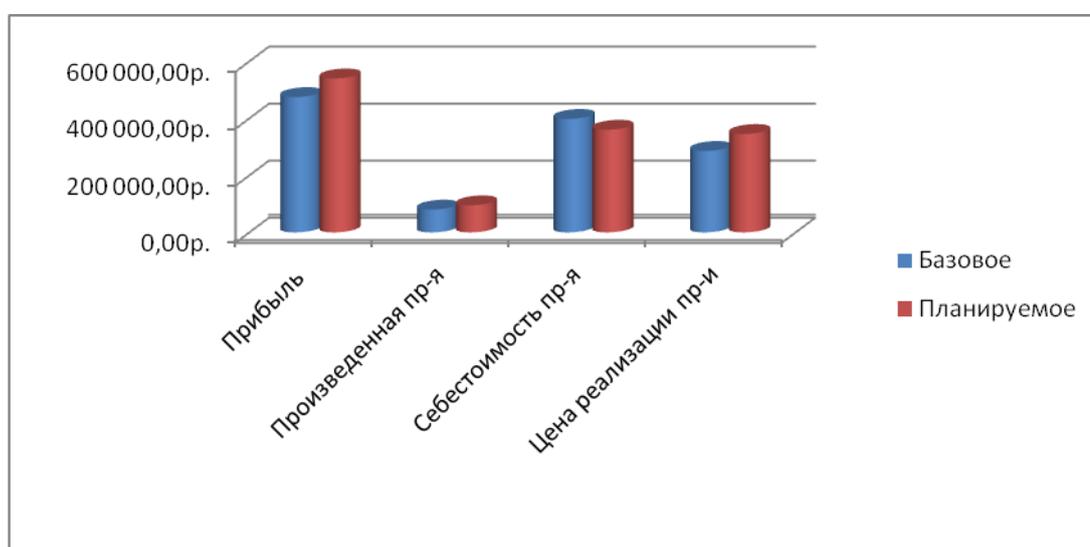


Рис. 3.4. Прогноз прибыльности на 2018 год

4) с целью получения сравнения ситуации до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, предполагаемый прирост прибыли составит 35 %:

$$484\,579 * 35\% = 169\,602 \text{ руб.}$$

5) для внедрения мероприятий понадобится 480 000 руб., поэтому далее рассчитаем срок окупаемости

$$T_0 = \frac{K_0}{\mathcal{E}} \quad (3.3)$$

где  $K_0$  – сумма капитальных вложений в проект (тыс. руб.);

$\mathcal{E}$  – экономическая эффективность капитальных вложений в процесс производства молочной продукции (тыс. руб.).

$$T_0 = \frac{480000}{169602} = 2,8 \text{ месяца.}$$

Это значит, что срок окупаемости вложенных капитальных вложений в двухмесячный период (май - июнь 2018 года), направленных на реализацию мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала, составит 2,8 месяца.

Выявлено, что предложенные мероприятия экономически целесообразны.

Графически срок окупаемости разработанных мероприятий выглядит следующим образом (рис. 3.5).

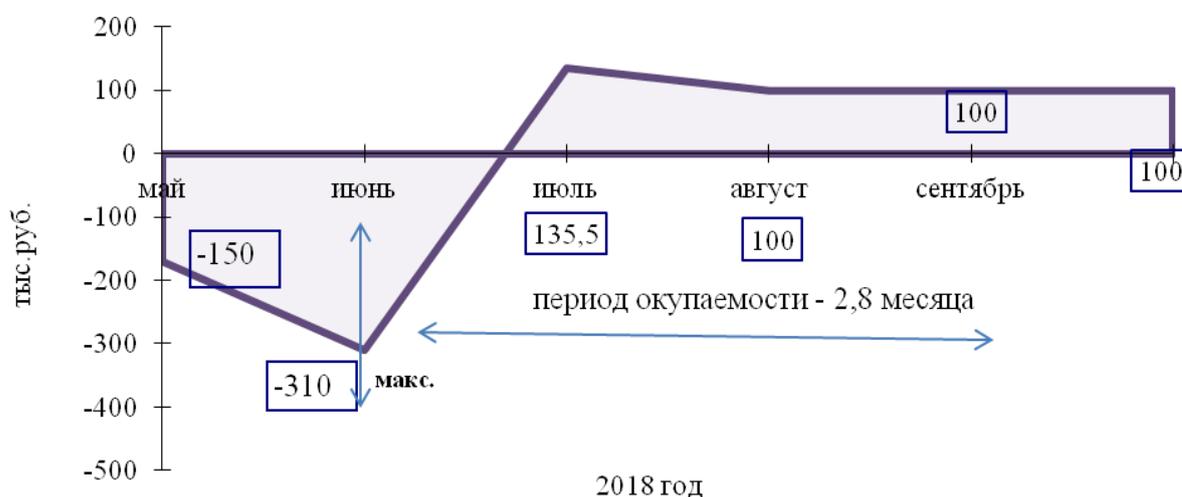


Рис. 3.5. Процесс окупаемости затрат на мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда

Таким образом, период капитальных вложений – 2 месяца, сумма 480 тыс. рублей, источник финансирования – прибыль от реализации молочной

продукции. Ожидаемый рост выручки – 20%, коммерческие расходы увеличатся на 50 тыс.руб. Срок окупаемости – 2,8 месяца.

На завершающем этапе нашего исследования рассмотрим методику стоимостной оценки экономических результатов, связанных с совершенствованием системы мотивации ОАО «Шебекинский маслодельный завод», которая предусматривает 17 непроизводственных (приложение 11) и 26 производственных (приложение 12) факторов повышения экономической эффективности от проекта по совершенствованию системы мотивации в организации.

С помощью чего, выявлено, что переход от социалистического производства к товарному требует перехода от вне рыночного механизма оценки трудового вклада работника в конечный результат труда к рыночному. Это означает, что распределения по труду от формирования заработной платы как доли в совместном продукте, необходимо перейти к формированию ее как цены рабочей силы.

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников в ОАО «Шебекинский маслодельный завод» экономически целесообразны, а также несут в себе потенциал развития системы управления труда, что придает организации большую ценность и позволяет:

- правильно и точно формировать критерии оценки трудовой деятельности, мотивационный и профессиональный профиль сотрудников;
- создать политику, ориентирующую персонал на достижение целей;
- оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование;
- выявить демотивирующие факторы;
- сформировать эффективную систему стимулирования труда.

В современных условиях, создание эффективной системы мотивации труда, предусматривает вложение финансовых и человеческих ресурсов, что

помогает получить результаты в запланированное время и достигнуть поставленной цели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общеизвестно, что в современном мире многократно возрастает роль человека, его личности в социально-экономических процессах, трудовой деятельности, а экономический рост все более приобретает интенсивный характер.

Выявили, что трудовая мотивация – это сугубо индивидуальный и уникальный для любой организации инструмент управления, который предстоит выработать и внедрить.

В процессе исследования была раскрыта сущность мотивации труда, которая заключается в следующем:

- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Исследование методов и подходов к оценке мотивации труда персонала, показало, во всех существующих подходах мотивации персонала основополагающим является установление соотношения между каким-либо показателем (потребностью, типом личности, полом, возрастом, особенностью или этапом развития группы, ожиданиями компании, стратегической политикой организации и пр.) и способом мотивации, реализуемого в форме внутреннего или внешнего вознаграждения.

Присущий линейно - функциональный уровень управления состоит из: руководителей структурных подразделений организации (главный бухгалтер, главный экономист, главный инженер, зам. директора), которые занимаются вопросами текущей деятельности и несут полную ответственность за полученные результаты.

Оценив основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2015-2017 гг. необходимо отметить, что наблюдается положительная динамика в развитии ОАО «Шебекинский маслодельный завод» в целом.

В ходе анализа системы управления персоналом в организации, было проведено исследование по изучению структуры и численности отдела кадров, который состоит из 6 штатных единиц, тем не менее, средний стаж работы 4,5 лет, образование у каждого из сотрудников отдела кадров – высшее, пол – женский.

Выявлены функциональные взаимосвязи отдела кадров с другими подразделениями ОАО «Шебекинский маслодельный завод». Также проведен анализ управления персоналом на основе качественных и количественных показателей.

Проведенный анализ системы мотивации труда работников в организации, показал текущее состояние дел конкретной подсистеме управления персоналом.

По результатам анализа эффективности системы мотивации завода, был представлен перечень недостатков присущих системе мотивации труда в ОАО «Шебекинский маслодельный завод».

Рекомендуемые мероприятия были разработаны на основе выявленных недостатков системы мотивации, с целью устранения и решения проблем, а для того, чтобы подтвердить экономическую обоснованность и выгоду предложенных мероприятий - сделаны расчеты экономической эффективности, которые в дальнейшем позволят:

- повысить эффективность деятельности компании;
- провести анализ деятельности каждого сотрудника компании;
- увеличить потенциальные возможности сотрудника;
- разработать комплекс мероприятий для развития личности сотрудника.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят ГД ФС РФ от 30.11.2001 г. № 197-ФЗ. // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть 1. Принят ГД ФС РФ от 30.11.1994 г. №51-ФЗ. // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть 2. Принят ГД ФС РФ от 26.01 1996 г. № 14-ФЗ // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть 2 Принят ГД ФС РФ 16.07.98г. №146-ФЗ // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс.
5. Федеральный закон Российской Федерации «О минимальном размере оплаты труда» от 01.01.2015 г. № 82-ФЗ // Правовая справочно - информационная система Консультант Плюс.
6. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина ; под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 191 с.
7. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для СПО / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. - 299 с.
8. Акимова О. Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика [Текст] / О. Е. Акимова. М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград : ВолгГТУ, 2012. – 109 с.
9. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов [Текст] / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва ; Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 318 с.

10. Барышева А. В. Мотивация [Текст] / А. В. Барышева, Е.А. Киктева. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 206 с.
11. Бережная Э. В. Проблемы совершенствования формирования заработной платы в современных условиях // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 383-386.
12. Боковня А. Е. Мотивация-основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) [Текст] / А. Е. Боковня. - Москва : ИНФРА-М, 2011. – 141 с.
13. Бычков В. П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Под ред. В. П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2013.- 237 с.
14. Волковицкая Г. А. Управление мотивацией труда [Текст] / Г. А. Волковицкая. - Санкт-Петербург : Книжный дом, 2016. – 125 с.
15. Гарайбех, Ю. А. Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению [Текст] / Ю. А. Гарайбех, А. Ф. Ивлев. - СПб. : Инфо-да, 2014. - 128 с.
16. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для вузов / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 463 с.
17. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для СПО / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 249 с.
18. Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 691-702.
19. Девятковская И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебно-методическое пособие / И. В. Девятковская ; Урал. гос. пед. ун-т, Ин-т кадрового развития и менеджмента, каф. акмеологии и психологии упр. - Екатеринбург : УрГПУ, 2017. - 152 с.

20. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 376 с.

21. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: Учебное пособие / Н.Е. Зимин. – М.: ИКФ ЭКМОС, 2011. - 187с.

22. Иванова И. А. Заработная плата - основная форма дохода трудового населения // Человек и труд. - 2013. - № 5. – С. 73 – 77.

23. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 244 с.

24. Караваев В.А. Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. - Москва : Перо, 2013. - 131 с.

25. Коатс Дж. Поколения и стили обучения [Текст] / пер. с англ. Л.Е. Колбачева. – М.: МАПДО-НОК, 2017. – 121 с.

26. Колбачев Е. Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев [и др.]. - учебное пособие : Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.

27. Крайнова К. А., Кулина Е. А., Сатушкина В. С. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса // Молодой ученый. - 2015. – 254 с.

28. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник / В. С. Липатов. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 423 с.

29. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 300 с.

30. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 398 с.

31. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 482 с.

32. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. - 2017. - №6. С. 376-379.

33. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2013. - 492 с.

34. Миляева Л. Г. Методические аспекты оценки и стимулирование персонала в условиях реализации компетентного подхода [Текст] / Л. Г. Миляева // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. - № 12. – С. 10-17.

35. Миронов Г. Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий [Текст] / Г. Э. Миронов // Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - N 4. - С. 128-133.

36. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминьяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 279 с.

37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 314 с.

38. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 314 с.

39. Немыкин Д.Н. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / Д.Н.Немыкин. - Белгород: Кооперативное образование, 2013. – 67с.

40. Основы теории управления [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 654с.

41. Павелко Н. Н. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н. Н. Павелко. - Краснодар : ХОРС, 2011. - 657 с.
42. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебно-практическое пособие. М.: КНОРУС, 2014. – 321 с.
43. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте [Текст] / В.Н. Попов, В.С.Касьянов, И.П.Савченко - М.: КноРус, 2013.- 304 с.
44. Потуданская В.Ф. Мотивация трудовой деятельности: подходы к исследованию и управлению [Текст]: монография / В. Ф. Потуданская, О. В. Копылова ; Федер. агентство по образованию, Омский гос. техн. ун-т. - М. : Экономика, 2015. - 171 с.
45. Пригожин А.И. Методы развития организаций: разработка и внедрение [Текст]: практическое пособие / А.И. Пригожин. – М.: Омега-Л, 2014. – 851 с.
46. Психология труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Манухиной. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 485 с.
47. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ. ред. Е. И. Рогова. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 350 с.
48. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 365 с.
49. Разнодежина Э.Н. Формирование человеческих ресурсов под влиянием мотивации и стимулирования [Текст]/ Э. Н. Разнодежина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ульянов. гос. техн. ун-т. - Ульяновск : УлГТУ, 2012. - 145 с.
50. Родионова Е. А. Психология стимулирования персонала [Текст] / Е. А. Родионова. – Х.: «Гуманитарный центр», 2013. – 228 с.

51. Рофе А. И. Организация труда рабочих и служащих [Текст]: учебник для вузов / А. И. Рофе. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва : МИК, 2013. – 534 с.

52. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст] : Учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 304 с.

53. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 323 с.

54. Симоненко В.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики[Текст]/ Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко, Е. Ю. Старкова. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2013. - 199 с.

55. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка [Текст] / Е. А. Токарева. - СПб. : Наука : СПбГПУ, 2015. - 541 с.

56. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / Н.В. Федорова О.Ю. Миниченкова. – М.: КНОРУС, 2013.- 432 с.

57. Шамрай С. Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия [Текст] / С. Ю. Шамрай // Теория и практика общественного развития. – 2011. - № 4. – С. 316-318

58. Шереги, Ф. Э. Мотивация труда. Условия труда педагогов : монография / Ф. Э. Шереги, А. Л. Арефьев. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 327 с.

59. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Миниченкова. - М. : КНОРУС, 2016. - 224 с.