**Формирование эффективной системы мотивации персонала как фактор развития организации**

2017

Диплом

**Содержание**

Введение

Глава 1. Эффективная система мотивации персонала организации: теоретические основы.6

1.1.   Сущность мотивации персонала в динамике основных парадигм менеджмента. Ретроспективный анализ мотивационных теорий...6

1.2.              Факторы и условия формирования эффективной системы мотивации персонала.12

Глава 2. Анализ действующей системы мотивации труда в

ОАО «КФ «Белогорье» 17

2.1. Организационно – экономическая характеристика

ОАО «КФ «Белогорье» .17

2.2.Анализ качественного и количественного состава персонала в

ОАО «КФ «Белогорье» 28

2.3. Анализ составляющих мотивационного комплекса и оценка эффективности реализуемой в ОАО «КФ «Белогорье» системы мотивации35

Глава 3. Проектные мероприятия по формированию эффективной  системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье» .42

3.1. Основные направления формирования эффективной системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье». .42

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по формированию системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье». .47

Заключение….52

Список использованных источников.....54

Глоссарий……..58

Приложения……..59

Введение

Актуальность избранной темы обусловлена тем, что в любой организации всё большее значение приобретают мотивационные аспекты в управлении персоналом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Целью бакалаврской работы является теоретическое исследование вопросов формирования и реализации мотивации персонала на предприятии и разработка конкретных рекомендаций на ОАО «КФ «Белогорье».

Для достижения поставленной нужно решить следующие задачи:

- рассмотреть основные теоретические подходы к рассмотрению сущности и содержания мотивации персонала организации;

- определить факторы, влияющие на формирование мотивации;

- дать организационно-экономическую характеристику

ОАО «КФ «Белогорье»;

- проанализировать количественный состав и качественные характеристики персонала в ОАО «КФ «Белогорье»;

- проанализировать составляющие мотивационного комплекса и оценить эффективность реализуемой в ОАО «КФ «Белогорье» системы мотивации;

- определить основные направления формирования эффективной системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье»;

- оценить эффективность предлагаемых мероприятий по формированию системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье».

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Предмет исследования - мотивация и персонала предприятия.

Теоретической и основой исследования послужили:

законодательные акты, монографии, и издания по и управлению персоналом, периодических изданий, вопросам мотивации персонала, систем труда и персоналом, научная по теме исследования, авторов как: Е.Н. Висторобская, А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберг, И.В Роздольская, Д.К. МакКлелланд, В. Врум и др. В работе использованы социологических исследований, опубликованные в «Управление персоналом», «Справочник кадровика» .

Исследование основывается на и имеющихся и таких общенаучных методов, как сравнение, обобщение, классификация, группировка, и комплексный подходы, и методы.

Информационной написания работы послужила бухгалтерская (финансовая отчетность), документация по кадров ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Бакалаврская работа выполнена на 58 листах машинописного текста, из введения, трёх глав, включающих в себя 13 таблиц, 19 рисунков, заключения, использованных источников, глоссария, 6 приложений.

Глава 1. система персонала организации: теоретические основы

1.1.   Сущность мотивации персонала в основных парадигм менеджмента. анализ теорий

В персоналом роль играет мотивирование и работников. успешный обеспечивается в эффективного и трудовой деятельности. Мотивация одной из частей процесса управления и одним из направлений работы управленцев.а

Рассмотрим содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей.

По мнению А.Я. Кибанова, мотивация – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда[13, с. 113].

Г. Г. Зайцев  дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности»[12, с. 9-10].

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя А. М. Сергеева,  который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности[25, с. 54].

## По нашему мнению, мотивация означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

Чтобы мотивирование сотрудников было эффективным, требуется:

1.) Разобрать основного мотивации: потребность, цель, и действие и ожиданий;

2.) Знать факторы, влияют на — потребностей, вызывают движение к и условия, при потребности быть удовлетворены;

3.) Выяснить, что не стремиться к чувства удовольствия и удовлетворённости — его доза довести к и самодовольству [17 с. 215].

Изучение поведения и побуждения к тому или действию дало к концепций, которых можно выделить:

1) содержательные мотивации;

2) процессуальные мотивации.

Содержательный к мотивации исторически первым. Наиболее распространённым и первым был наказания и поощрения, так политика «кнута и пряника». смысл этого выявляется в его названии: за выполненную человек получает вознаграждение, за работу - наказание. метод использовался для желаемых и значительно долго в административно-командной системы. он в систему и стимулов и санкций.

Первую научную мотивации в содержательного обосновал Ф. Тейлор, с ее образцовым вариантом. Он допускал мысль, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу своей модели Тейлор положил норм расходования на вид или отдельных операций [7, с.13-14]. При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и надбавки и премии. Это и давало им возможность полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания являлось для оплаты с расценками, что вынуждало большинство работать на своих возможностей.

К последователям такого подхода можно отнести американских психологов: Маслоу, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера и МакКлеланда.

В основу А. (1954) лег иерархичности людей. Её сущность к потребностей человека. Маслоу выделил пять потребностей, людям, и их в виде иерархической структуры. Пирамида потребностей А.Маслоу изображена на рисунке 1 [8, с. 221].

Рис. 1. Пирамида потребностей А.Маслоу

Маслоу большой в понимание того, что работников более и оказала влияние на теории и современного управления.

### На своих исследований, Дэвид Мак-Клеланд три типа менеджеров, которые отображены ниже на рисунке 2 [8, с. 224].

### Рис. 2. Типы менеджеров Дэвида Мак-Клеланда

### В соответствии с Мак-Клеланда, первых двух более результативно управляют подразделениями образом своей необходимости во власти[1, с. 13].

Теперь рассмотрим теорию Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, которые разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке 3, фигурирует пять переменных.

Рис. 3. Факторы мотивации в модели Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера, которая состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению, была прямо противоположна некоторым более ранним мотивационным теориям, в первую очередь, двухфакторной теории Герцберга. Теория Портера-Лоулера показывает насколько важно объеденить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы мотивации труда.

В отличие от теорий мотивации, на потребностях людей и с нbми факторов, их поведение, процессуальные теории мотивацию в ином плане. В них то, как человек усилия для своих целей, и конкретный тип поведения он при этом выбирает[41 с.12].

Основными теориями считаются:

1.) ожиданий. стимулом к считается определенное результатов или вознаграждения, мотивацию нужно осуществлять создания у соответствующих ожиданий;

2.) справедливости. мотивом людей служит справедливости на них вида и вознаграждения за него, воспринимаемая степень справедливости определяет затрачиваемые на ту или иную деятельность;

3.) мотивации Портера-Лоулера. этой модели результативность и прилагаемых находится в от оценки ценности и уверенности, а том, что оно будет получено.

В менеджменте происходит постоянное и различных трудовой деятельности, потому что «…тот фактор, сегодня конкретного человека к труду, может «отключению» того же самого человека»[7, с.210].

Общая схема процесса, его и многоступенчатость, а взаимосвязь потребностей, и целей, на 4.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потребности  (недостаток  чего-либо) |  | Побуждения  или мотивы |  | Поведение  (действие) |  | Результат  (цель) |

|  |
| --- |
| Полное удовлетворение  Частичное удовлетворение  Отсутствие удовлетворения |

Рис. 4. Элементы мотивационного процесса

Проанализировав развитие мотивации, мы сделали вывод, что содержательные теории неспособны объяснить всю сложность трудовой мотивации. Они не учитывают влияния многих переменных величин на ситуацию и, в связи с этим, можно утверждать, что процессуальные теории мотивации, которые не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, наиболее удобны и универсальны для применения в практике мотивации персонала.

Таким образом, мотивация считается средством рационального применения ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация – одно из главных критерий организации. В этого, для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, дабы он имел возможность и желал выполнить перед ним задачи.

1.2.     Факторы и формирования эффективной системы

мотивации персонала

Факторы мотивации представляют значительный как с социологической, так и с точки по ряду причин. Во-первых, актуален новых стимулирования поведения работника. Во-вторых, важно, но очевидно трудового поведения. Теоретические и основания для разрабатываются достаточно давно. Так, С. А. отмечал, что труда только в том случае, трудовая является если не единственным, то основным условием блага[37, с 302].

трудовой делится на и факторы, представленные ниже на рисунке 5.

Факторы

Объективные

Внешние

Внутренние

Государственный

фактор (нерыночный):

- законодательство

(федеральное, региональное, местное);

- политический;

- институциональный

уровень жизни.

Рыночный фактор:

- спрос/предложение

на продукцию, услуги;

- инфраструктура;

Корпоративный фактор:

- вид бизнеса;

- бизнеса;

- организационно-правовая форма;

- собственности;

- возможности п/п;

- рабочей силы;

- структура;

- культура;

- менеджмента;

- бизнес-процессы.

Субъективные

Система

трудовой

мотивации

Рис. 5. и факторы мотивации

## По мнению, мотивация является совокупностью причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, и стимулирование выступает здесь основным фактором мотивации основной деятельности персонала, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению.

На и чувство удовлетворенности у оказывают три психологических фактора: значимости (сотрудник выполняемую им деятельность как важную, и необходимую); чувство ответственности (сотрудник чувство за результат проделанной работы); результата (осознание сотрудником, насколько эффективны его и результат). образом, необходимо формирование системы мотивации, позволит и направить на успех трудовой, и потенциал работников.

Рассмотрим основные компоненты системы персонала.

1. Высокая оплата труда. Она стимулирует работников к трудовой деятельности.

2. Корпоративная культура. Она общеструктурирующую роль. Ее составляющие: стратегия компании, цели, устои, своды стандартов, норм правил поведения, корпоративных и т.д. - системность, согласованность и направленность сотрудников. От особенностей корпоративной зависят оплаты и развитие сотрудников.

3. Партисипативное управление. Оно не тому, что работник эффективнее со работой, но и увеличение вклада работника в организации. Так, получают возможность самостоятельно решения, как осуществлять свою трудовую деятельность.

4. Система активизации (мотивообразующие факторы). В условиях рыночных активизация предприятия в мере определяется особенностей работника как личности: системой адаптации работников, удовлетворения (защищенность, самоуважение, самоактуализация), удовлетворения интересов, характером, идеалами, досуга и т.д.

5. Система обеспечения. решение социального обеспечения и социально-культурно-бытовых работников является из элементов мотивации. К социальной защищенности относятся: гарантированной заработной платы, оплаты в с законодательством, улучшение проживания, медицинское и др.

Формирование системы невозможна без мотивационного механизма. Под мотивационным понимается комплексно-целевая система, на усиление и включения предприятия в процесс эффективного и качества жизни. Мотивационный механизм мотивацию персонала в росте эффективности путем системы и стимулирования труда.

К стимулированию в мотивационного механизма относится: «плавающих» (рыночный компонент), с которых базовые ставки и оклады в зависимости от и фондов платы; определение основного и заработной всех работников в зависимости от подразделений и плановых объемов производства или услуг; системы премирования, которая мотивирует персонала в труда, обеспечении высоких характеристик, работы в режиме.

Ниже в 1 система мотивационно-стимулирующих труда.

Таблица 1

Система мотивационно-условий труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функция привлеченного  человека | Позиционер | Что поддерживать у работающего |
| Работник(собственник силы) | Работодатель(собственник средств и производства) | Заинтересованность в своего труда, в приложении рабочих сил. |
| Специалист-профессионал | Предприниматель (хозяин дела) | Профессиональное к в в специальности |
| Сотрудник фирмы | Фирма в целом | Самоопределение к в этой фирме, свои традиции, культуру, труда и пр. |
| Исполнитель | Менеджер | Самоопределение к нормам |
| Коллега | Коллега (работник службы и т.п.) | Самоопределение к взаимодействию с коллегами. |
| Рационализатор | Заинтересованный в организации (НОТ) | Заинтересованность во рациональных предложений |
| Член коллектива | Коллектив | Самоопределение к нормам общения, к здравого климата |
| Работник-пользователь оргтехникой, и т.д. | Технолог | Готовность и к использованию оборудования, и т.д. |

Под нематериальным стимулированием все методы, не касающиеся оплаты труда, предприятие для вознаграждения сотрудников за работу, их и приверженности предприятию. система нематериального поощрения должна быть на нового типа - инициативного, ответственного, с высокими нравственно-духовными ценностями.

Наиболее составляющими нематериального стимулирования являются: признания (благодарности, награждение почетными грамотами, званиями к праздникам и т.д.); система соперничества; личного руководителей предприятия или с подчиненными; вознаграждения, с изменением работника (обучение за счет предприятия, приглашение работника в выступающего или лектора, участвовать в более интересном или проекте).

По Р.И. Хендерсона, вознаграждений в качестве мотивирования должна в себя всё, что работник может и и что в или предложить в обмен на наемного в организацией её миссии[33, с. 52].

Большое в сегодня тем же факторам демотивации[[11, с 72]](https://domashke.net/referati/referaty-po-menedzhmentu/diplomnaya-rabota-motivaciya-personala-v-sovremennoj-organizacii-na-primere-oao-mez-quotliskinskijquot" \l "_ftn10).

Существует основных демотиваторов:

- формирование ожиданий у работника, их невыполнение;

- несоблюдение контракта сотрудников и компанией;

- неиспользование сотрудника, он сам ценит;

- игнорирование со начальника идей и сотрудника;

- отсутствие результатов и достижений;

- долгосрочный в или сотрудника, неизменение внутри компании.

Таким образом, работой в факторами, с мотиваторов, в то как - действия демотиваторов. При только на плату от можно ожидать лишь отдачи. персонал комплексно, используя виды поощрений: деньги, льготы, признание, создание здорового климата в коллективе, условий труда.

Глава 2. действующей мотивации труда

в ОАО «КФ «Белогорье»

2.1. – характеристика

ОАО «КФ «Белогорье»

Полное организации: Открытое общество "Кондитерская фабрика "Белогорье".

Дата государственной Общества: 11.01.1993

Место организации: Российская Федерация, 308032,

г. Белгород, ул. Промышленная, 19.

Общество юридическим лицом. Общество в деятельности законодательством Российской Федерации, (прил. 1).

Кондитерская фабрика соучредителем Торгово-Промышленной палаты, а официальным дистрибьютером является ООО «Торговый дом «БЕЛОГОРЬЕ», который представляет фабрики для на рынке, на всевозможных выставках, и презентациях.

ОАО Кондитерская фабрика «Белогорье» одним из предприятий в пищевой индустрии (входит в лидеров по печенья в России), специализирующимися на мучных изделий в Белгородской области, из в Черноземье.

Общество осуществляет основные виды деятельности:

- производство изделий, печенья, безалкогольных напитков, воды и другого;

- транспортировка грузов;

- оказание населению;

- производство народного потребления;

- торгово-закупочная деятельность;

- оптовая, торговля;

- осуществление по и импорту продукции;

- выполнение услуг, организация и в торгово-коммерческих и ярмарках для и своей продукции;

- внешнеэкономическая деятельность;

- организация хозяйственных и коммерческих связей с

поставщиками и производителями товаров;

- осуществление торгово-посреднической деятельности с отечественных и партнеров;

- участие в и совместных предприятий, обществ, с ответственностью, производящих товары народного потребления и различные населению и лицам .

Основными видами выпускаемой являются воды, квас и изделия. Номенклатура в 3.

Таблица 2

Номенклатура основных производимой продукции

в ОАО КФ «Белогорье»

|  |  |
| --- | --- |
| Номенклатура | |
| Минеральная вода, квас | Кондитерские изделия |
| Родник 5,0 л | Печенье сдобное |
| Родник 18,9 л | Печенье в глазури |
| Родник розлив | Печенье затяжное |
| Квас | Печенье сахарное |
|  | Вафли |
|  | Печенье сложное |

Организационно-производственная (прил.2) ОАО КФ «Белогорье» представляет линейно-функциональную структуру, образованную из взаимоподчиненных элементов в виде лестницы.

Во главе Открытого Общества собрание и директоров. В их находятся: директор, АСУ, управления качеством; по маркетингу, отделом по персоналом и труда и маркетинга; по и финансам, ответственный за экономический отдел; директор, контролирующий продаж и цех, и директор.

Производственная структура ОАО КФ «Белогорье» в себя основной производственный цех, цех по безалкогольных напитков и фасовочно-упаковочный цех.

Достоинства организационной ОАО «КФ «Белогорье»:

1.) и планы подготавливаются тщательно и глубоко. Следовательно, они большую эффективность. при этом быть также и со специализацией отдельных сотрудников.

2.) Линейные руководители от ряда вопросов, что, в свою очередь, позволяет нагрузку. Это вопросы, с материально-техническим обеспечением, с расчетами и их планированием, а другие вопросы.

3.) Наличие определенной и иерархической лестницы. подчиняется не нескольким руководителям, а одному.

Недостатки структуры ОАО «КФ «Белогорье»:

1.) отдельное звено не трудиться ради блага фирмы, на себя чужие задачи. в случаев только над целями, выполняя узкий функций.

2.) взаимосвязи между отсутствуют. Нет никакого взаимодействия между составляющими. Это что горизонтали.

 Основные показатели финансово-хозяйственной предприятия за 2014-2016 гг., рассчитанные при бухгалтерской (прил. 3-5), представлены в 3.

Таблица 3

Динамика показателей финансово-хозяйственной

деятельности ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | Абсолютное (+,-) | | Относит. (%) | |
| 2015г.  от  2014г. | 2016г.  от  2015г. | 2015г.  к  2014г. | 2016г.  к  2015г. |
| Выручка от продаж, тыс. руб.  - в ценах  - в ценах | 1382410  1382410 | 1841376  1630979,63 | 1896334  1799178,37 | 458966  248569,63 | 54958  -42197,63 | 33,20  17,98 | 2,98  -2,29 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 1162819 | 1588810 | 1599454 | 425991 | 10644 | 36,63 | 0,67 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 62336 | 79017 | 111106 | 16681 | 32089 | 26,76 | 40,61 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 23093 | 24291 | 51627 | 1198 | 27336 | 5,19 | 112,54 |
| Среднесписочная работников, чел. | 874 | 902 | 932 | 28 | 30 | 3,20 | 3,33 |
| Среднегодовая основных средств, тыс. руб. | 152421 | 185189 | 197241 | 32768 | 12052 | 21,50 | 6,51 |
| Среднегодовая задолженность, тыс. руб. | 288012 | 354796 | 419970 | 66784 | 65174 | 23,19 | 18,37 |
| Среднегодовая задолженность, тыс. руб. | 142476 | 159472 | 157124 | 16996 | -2348 | 11,93 | -14,72 |
| Среднегодовая одного работника, тыс. руб. | 1581,70 | 2041,44 | 2034,69 | 459,74 | -6,75 | 29,07 | -0,33 |
| Фондоотдача, руб. | 9,07 | 9,94 | 9,61 | 0,87 | -0,33 | 9,59 | -3,32 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 796518 | 1173463 | 1211426 | 376945 | 37963 | 47,32 | 3,24 |
| Материалоотдача, руб. | 1,74 | 1,57 | 1,56 | -0,17 | -0,01 | -9,77 | -0,64 |
| Материалоемкость, руб. | 0,58 | 0,64 | 0,65 | 0,06 | 0,01 | 10,34 | 1,56 |
| Рентабельность продаж, % | 4,51 | 4,29 | 5,86 | -0,22 | 1,57 | - | - |
| Оборачиваемость задолженности, | 4,80 | 0,52 | 4,52 | -4,28 | 4,00 | -89,17 | 769,23 |
| Период дебиторской задолженности, дни | 76 | 70 | 81 | -6 | 9 | -7,89 | 15,71 |
| Индекс цен | 1 | 1,129 | 1,054 | - | - | - | - |

Своеобразным труда финансово-экономической являются и потоки, возникающие внутри предприятия и за его пределами, его с другими предприятиями, кредитно-банковской системой, субъектами, находящимися в объединении.

Для финансами предприятий используется механизм - управления ресурсами с целью эффективного на конечные результаты производства.

Как из 3, объемов в 2015 г. по с 2014 г. увеличение продаж на 458966 тыс. руб. (33,20%), а увеличение производства в 2016 г. по с 2015г. обусловило увеличение продаж на 54958 тыс. руб. (2,98%) соответственно.

Себестоимость продукции в 2015 гг. увеличилась на 425991 тыс. руб. (36,63%), в 2016 г. на 10644 тыс. руб. (0,67%). себестоимости в роста цен на энергоносители и сырье.

Прибыль характеризует эффективность его деятельности.

Она основным финансовых ресурсов предприятия, его и развитие. В 2015 г. по с 2014 г. увеличение от продаж на 16681 тыс. руб. (26,76%), в 2016 г. наблюдается на 32089 тыс. руб. (40,61%) по к 2015г. Увеличения прибыль от говорит о и предприятия.

Чистая ОАО «КФ «Белогорье» так же в 2015 г. на 1198 тыс. руб. (5,19%) по в 2014 г. и на 27336 тыс. руб. (112,54%) в 2016г. по к 2015г. Рост показателя прибыли о что, что в исследуемый период предприятие достаточно хорошо.

Увеличение персонала в ОАО «КФ «Белогорье»в 2015 г. на 28 человек и на 30 в 2016 г. с рабочих мест в следствии роста продукции.

Основные ОАО «КФ «Белогорье» обновляются, об этом темпы роста. В 2015 г. произошло 21,50% по с 2014 г. и на 6,51% в 2016 г. по отношению к 2015г.

Дебиторская задолженность в 2015 г. 66784 тыс. руб. (23,19%). В конце 2016 г. на 65174 тыс. руб. (18,37%). Увеличение дебиторской может о кредитной политике по к либо об объема продаж, либо и части покупателей. С другой стороны, может отгрузку продукции, счета дебиторов уменьшатся. Следовательно, рост дебиторской не оценивается отрицательно.

Снижение кредиторской задолженности в 2015 г. на 2348 тыс. руб. (14,72%) об увеличении уровня ОАО «КФ «Белогорье».

Среднегодовая выработка работника на исследуемого колеблется. В 2015 г. на 459,74 тыс. руб. (29,07%), в 2016 на 6,75 тыс. руб. (0,33%) - снизилась.

Фондоотдача сократилась в 2016 г. по с 2015 г. на 0,33 руб. фондоотдачи свидетельствует о не использовании средств в ОАО «КФ «Белогорье».

Материальные затраты в ОАО «КФ «Белогорье» в 2015 г. на 376945 тыс. руб. (47,32%), в 2016 г. на 37963 тыс. руб. (3,24%), что об объема продукции.

Снижение материалоотдачи на 0,17 руб. в 2015 г. и на 0,01 руб. в 2016 г. свидетельствует о перерасходе материалов.

А увеличение материалоемкости на 0,06 руб. в 2015 г. и на 0,01 руб. в 2016 г. об увеличении материальных в себестоимости.

Увеличение рентабельности в 2016 г на 1,57% по с 2015 г. о том, что работало в году рентабельно, чем в предыдущие годы.

Увеличение оборачиваемости задолженности в 2016 г. на 4 по к 2015 г. может об условий оплаты продукции.

Наблюдается увеличение погашения задолженности на 9 дней в 2016 г. Это является тенденцией, тем дебиторская медленнее обращается в средства, а, следовательно, ликвидность оборотных предприятия.

Финансовые результаты деятельности оценива­ются с абсолютных и относительных показателей.

К аб­солютным относятся (убыток) от товара (работ, услуг), прибыль (убыток) от реализации, и от операций, балансовая (валовая) прибыль, прибыль.

К относительных показателей различные прибыли и (или вложенного капитала – соб­ственного, заемного, и т.д.). место сре­ди них показатели рентабельности. Их смысл в том, что они прибыль, с рубля капитала (собственного или заемного), вложен­ного в предприятие.

Анализ состава, структуры и финансовых ОАО «КФ «Белогорье» в таблице .

По таблицы 4 сделать выводы, что в периоде, часть формировалась за счет от продажи.

По отчетного периода (убыток) формируется в получения доходов и расходов. и предприятия в качестве факторов прибыли, анализу результатов деятельности должен анализ его и расходов.

Таблица 4

Анализ состава, структуры и финансовых

ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014  год | | 2015  год | | 2016  год | | Изменения, (+,-) | | | | Темп прироста,  % | |
| 2014г. /  2013г. | | 2015г./  2014г. | | 2014г./2013г. | 2015г./  2014г. |
| тыс.  руб. | % | тыс.  руб. | % | тыс.  руб. | % | абс.  (+,-) | относ  % | абс.  (+,-) | относ  % |
| Выручка | 1382410 | 100 | 1841376 | 100 | 1896334 | 100 | 458966 | - | 54958 | - | 33,20 | 2,98 |
| Себестоимость продаж | 1162819 | 84,12 | 1588810 | 86,28 | 1599454 | 84,34 | 425991 | 2,16 | 10644 | -1,94 | 36,63 | 0,67 |
| Валовая прибыль | 219591 | 15,88 | 252566 | 13,72 | 296880 | 15,66 | -472157 | -2,16 | 44314 | 1,94 | 15,02 | 117,56 |
| Коммерческие расходы | 10286 | 0,74 | 8741 | 0,47 | 10332 | 0,54 | -1545 | -0,27 | 1591 | 0,07 | -15,02 | 18,20 |
| Управленческие расходы | 146969 | 10,63 | 164808 | 8,95 | 175442 | 9,25 | 17839 | -1,68 | 10634 | 0,30 | 12,14 | 6,45 |
| Прибыль  (убыток) от продаж | 62336 | 4,51 | 79017 | 4,29 | 111106 | 5,86 | 16681 | -0,22 | 32089 | 1,57 | 26,76 | 40,61 |
| Проценты к получению | 140 | 1,00 | 176 | 1,01 | 105 | 1,00 | 36 | 0,01 | -71 | -0,01 | 25,71 | -40,34 |
| Проценты к уплате | 16859 | 1,22 | 32221 | 1,75 | 33713 | 1,78 | 15362 | 0,53 | 1492 | 0,03 | 91,12 | 4,63 |
| Прочие доходы | 2192 | 0,16 | 5409 | 0,29 | 7968 | 42,00 | 3217 | 0,13 | 2559 | -0,10 | 146,76 | 47,31 |
| Прочие расходы | 16399 | 1,19 | 19111 | 1,04 | 17733 | 0,94 | 2712 | -0,15 | -1378 | -0,10 | 16,54 | -7,21 |
| Прибыль (убыток) до налогообл. | 31410 | 2,27 | 33270 | 1,81 | 67733 | 3,57 | 1860 | -0,46 | 34463 | 1,76 | 2,89 |  |
| Текущий на прибыль | 8112 | 0,59 | 8347 | 0,45 | 15764 | 0,83 | 235 | -0,14 | 7417 | 0,38 | 2,90 |  |
| Чистая (убыток) периода | 23093 | 1,67 | 24291 | 1,32 | 51627 | 2,72 | 1198 | -0,35 | 27336 | 1,40 | 5,19 | 112,54 |

Выручка в 2015 г. на 458966 тыс. руб. по отношению к 2014г, и в 2016 г. на 54958 тыс. руб. по с 2015 г., что привело к валовой на 44314 тыс. руб. в 2016 г.

Себестоимость увеличилась на 425991 тыс. руб. в 2015 г. и на 10644 тыс. руб. в 2016 г.

Коммерческие в 2016 г. на 1591 тыс. руб. по с 2015 г. увеличились на 17839 тыс. руб. и 10634 тыс. руб. в 2015-2016 гг.

Прибыль от была получена в 2015 г. 79017 тыс. руб., что на 16681 тыс. руб. чем в 2014 году, а в 2016 году была в 111106 тыс. руб., что выше за 2015 год на 32089 тыс. руб.

По видам в ОАО «КФ «Белогорье» в 2016 г. проценты к на 71 тыс. руб. и проценты к на 1492 тыс. руб.

Прочие в 2016 г. на 2559 тыс. руб. и на 1378 тыс. руб. прочие расходы.

Прибыль (убыток) до увеличилась: на 1860 тыс. руб. в 2015 г. и на 34463 тыс. руб. в 2016 г.

Текущий на на всего периода увеличивается: на 235 тыс. руб. в 2015 г. и на 7417 тыс. руб. в 2016 г.

Чистая также увеличилась, на 1198 тыс. руб. в 2015 г. и на 27336 тыс. руб. в 2016 г. чистой свидетельствует об увеличении эффективности предприятия.

Динамика рентабельности ОАО «КФ «Белогорье» в 5.

Таблица 5

Динамика показателей рентабельности ОАО «КФ «Белогорье»

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Порядок расчета | Значения, % | | | Изменение, (+,-) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015г./ 2014г. | 2016г./ 2015г. |
| Окупаемость затрат по прибыли |  | 0,02 | 0,02 | 0,03 | - | 0,01 |
| Рентабельность по до налогообложения |  | 2,27 | 1,81 | 3,57 | -0,46 | 1,76 |
| Рентабельность по прибыли |  | 1,67 | 1,32 | 2,72 | -0,35 | 1,40 |
| Рентабельность активов по до налогообложения |  | 5,28 | 4,95 | 9,43 | -0,33 | 4,48 |
| Рентабельность капитала по прибыли |  | 8,92 | 9,01 | 17,08 | 0,09 | 8,07 |

Графический рентабельности представлен на 6.



Рис. 6. рентабельности ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг.

Увеличение затрат по прибыли в 2016 гг. на 0,01% показывает, что по организации окупаются. рентабельности по до налогообложения на 1,76% является благоприятной тенденцией, с прибыли до налогообложения. в рентабельности по прибыли на 1,40% об спроса на предприятия. Увеличение совокупных на 4,48% об увеличении эффективности имущества организации. рентабельности собственного по прибыли на 8,07% увеличение эффективности вложений организации.

Таким образом, ОАО «КФ «Белогорье» старейшее предприятие Белгорода. Организация производит продукцию в течение 70 лет. Ассортимент фабрики давно пользуется заслуженным спросом и любовью покупателей Организационная структура в общем виде представляет собой линейно-функциональную структуру. Что касается организационно-экономической характеристики, выручка увеличилась в 2016 г. на 54958 тыс. руб. по с 2015 г., что привело к валовой на 44314 тыс. руб. в 2016 г.

Себестоимость увеличилась на 10644 тыс. руб. в 2016 г. Прибыль от была получена в 2016 году была в 111106 тыс. руб., что выше за 2015 год на 32089 тыс. руб.

По видам в ОАО «КФ «Белогорье» в 2016 г. проценты к на 71 тыс. руб. и проценты к на 1492 тыс. руб.

Прочие в 2016 г. на 2559 тыс. руб. и на 1378 тыс. руб. прочие расходы.

Прибыль (убыток) до увеличилась: на 1860 тыс. руб. в 2015 г. и на 34463 тыс. руб. в 2016 г.

Текущий на на всего периода увеличивается: на 235 тыс. руб. в 2015 г. и на 7417 тыс. руб. в 2016 г.

Чистая также увеличилась, на 1198 тыс. руб. в 2015 г. и на 27336 тыс. руб. в 2016 г. чистой свидетельствует об увеличении эффективности предприятия.

2.2. Анализ и состава персонала

в ОАО «КФ «Белогорье»

Персонал является одним из факторов в организации. Его и эффективное использование влияет на результаты деятельности организации.

Причинами, обусловливающими оценки персонала, исследование состава кадров с выявления ими и текучести, повышение эффективности персонала и на труда.

Рассмотрим кадровый состав ОАО «КФ «Белогорье» по и показателям.

К качественным характеристикам относятся:

- ценностные ориентации;

- культуры и образованности и т.д.

К количественным характеристикам относятся:

- численность занятых, в организации;

- возраст;

- стаж работы в организации;

- роста численности организации за период.

Обеспеченность персоналом путем сравнения фактического работников по и с плановой потребностью предприятия. динамику и структуры численности по персонала ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. в 6.

Из 6 видно, что на ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. численность возросла на 58 чел., что с объема производства и продукции (печенье, и хлебобулочные изделия).

Таблица 6

Динамика персонала по ОАО «КФ «Белогорье»

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Годы | | | Отклонение | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г к 2014г. | | 2016 г к 2015г. | |
| +,- | % | +,- | % |
| Руководители | 41 | 41 | 41 | - | - | - | - |
| Специалисты | 65 | 69 | 72 | 4 | 6,15 | 3 | 4,35 |
| Служащие | 10 | 12 | 14 | 2 | 20,00 | 2 | 16,67 |
| Рабочие | 758 | 780 | 805 | 22 | 2,90 | 25 | 3,21 |
| Итого: | 874 | 902 | 932 | 28 | 3,20 | 30 | 3,33 |

Так руководителей ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. осталось и 41 человек, специалистов увеличилось на 4 в 2015 г. и на 3 в 2016 г., служащих увеличилось на 2 в 2015 и еще 2 в 2016 годах. также увеличились: на 22 и 25 в 2015 году и 2016 году соответственно.

Динамику персонала по схематически можно представить на 6.

Рис. 7. Динамика персонала по за 2014-2016 гг. в

ОАО «КФ «Белогорье»

Динамика персонала ОАО «КФ «Белогорье» по полу представлена в 7 и на 7.

Таблица 7

Динамика персонала по полу ОАО «КФ «Белогорье»

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Годы | | | Отклонение | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г к 2014г. | | 2016 г к 2015г. | |
| +,- | % | +,- | % |
| Мужчины | 257 | 272 | 283 | 15 | 5,84 | 11 | 4,04 |
| Женщины | 617 | 630 | 649 | 13 | 2,11 | 19 | 3,02 |
| Итого: | 874 | 902 | 932 | 28 | 3,20 | 30 | 3,33 |

В ОАО «КФ «Белогорье» преимущественно женщины, это объясняется тем, что в организации большую составляют профессии. Если пол персонала по структуре, то она выглядеть так: 29,41% в 2014 г., 30,15% в 2015 г. и 30,36% в 2016 г. женщины: 70,59% в 2014 г., 69,85% в 2015 г. и 69,64% в 2016 г.

Рис. 8. численности по полу за 2014-2016 гг. в

ОАО «КФ «Белогорье»

Динамика персонала ОАО «КФ «Белогорье» по возрасту представлена в 8.

Таблица 8

Динамика персонала по ОАО «КФ «Белогорье»

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Годы | | | Отклонение | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г к 2014г. | | 2016 г к 2015г. | |
| +,- | % | +,- | % |
| До 25 лет | 40 | 42 | 48 | 2 | 5,00 | 6 | 14,29 |
| 25-29 лет | 119 | 130 | 135 | 11 | 9,24 | 5 | 3,85 |
| 30-39 лет | 226 | 231 | 237 | 5 | 2,21 | 6 | 2,60 |
| 40-49 лет | 238 | 242 | 249 | 4 | 1,68 | 7 | 2,89 |
| 50-59 лет | 232 | 235 | 238 | 3 | 1,29 | 3 | 1,28 |
| 60-64 года | 18 | 20 | 23 | 2 | 11,11 | 3 | 15,00 |
| 65 лет и старше | 1 | 2 | 2 | 1 | 100,00 | - | - |
| Итого: | 874 | 902 | 932 | 28 | 3,20 | 30 | 3,33 |

По проведенного в таблице 9, сделать о том, что персонала ОАО «КФ «Белогорье» Раевский работники в от 25 до 59 лет. молодых специалистов на не много, 4,58% в 2014 г., 4,65% в 2015 г. и 5,15% в 2016 г. от количества работающих. работников предпенсионного и возраста в 2014 г. 2,17%, в 2015 г. 2,44% и 2,56% в 2016 г. При на предпочтение кандидатам в возрасте от 25 до 30 лет, это тем, что категория имеет наибольший потенциал, и работать и деньги.

Динамика персонала ОАО «КФ «Белогорье» по работы представлена в 9.

Наибольшее работников в ОАО «КФ «Белогорье» средний стаж работы, от 5 до 10 лет, а 361 человек в 2014 г.. 375 в 2015 г. и 383 в 2016 г. молодых специалистов со работ до 5 лет в ОАО «КФ «Белогорье» в 2014-2016 гг. : 239, 246 и 250 человек. Работников со работы 10 лет на было в 2014 г. 274 человека, 281 в 2015 и 299 в 2016 году соответственно.

Таблица 9

Динамика численности персонала по работы

ОАО «КФ «Белогорье»за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Годы | | | Отклонение | | | |
| 2014 | 2015 | 2016 | 2015 г к 2014г. | | 2016 г к 2015г. | |
| +,- | % | +,- | % |
| До 5 лет | 239 | 246 | 250 | 7 | 2,93 | 4 | 1,63 |
| От 5 до 10 лет | 361 | 375 | 383 | 14 | 3,88 | 8 | 2,13 |
| Свыше 10 лет | 274 | 281 | 299 | 7 | 2,55 | 18 | 6,41 |
| Итого: | 874 | 902 | 932 | 28 | 3,20 | 30 | 3,33 |

Графический анализ персонала ОАО «КФ «Белогорье» по работы представлена такэе представлена на 9.

Рис. 9. численности по работы за 2014-2016 гг. в ОАО «КФ «Белогорье»

Анализ рабочих выполняется расчета следующих коэффициентов: коэффициент общего оборота; оборота силы по приему; оборота рабочей силы по увольнению; текучести кадров.

Для динамики движения обратимся к таблице 10.

Таблица 10

Динамика движения в ОАО «КФ «Белогорье»

за 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение | |
| 2015/2014 | 2016/2015 |
|
| Среднесписочная численность, (чел). | 874 | 902 | 932 | 28 | 30 |
| Принято работников (чел). | 36 | 41 | 44 | 5 | 3 |
| Уволено работников (чел). | 8 | 11 | 19 | 3 | 8 |
| в том числе:  в с численности | - | - | - | - | - |
| по собственному желанию | 8 | 11 | 19 | 3 | 8 |
| уволено за и др. трудовой дисциплины | - | - | - | - | - |
| Коэффициент оборота по приему, % | 4,12 | 4,55 | 4,72 | 0,43 | 0,17 |
| Коэффициент по выбытию, % | 0,91 | 1,22 | 2,04 | 0,31 | 0,82 |
| Коэффициент общего оборота, % | 5,03 | 5,76 | 6,76 | 0,73 | 1,00 |
| Коэффициент кадров, % | 0,91 | 1,22 | 2,04 | 0,31 | 0,82 |

Для графического анализа движения обратимся к 10.

Рис. 10. оборота по приему/выбытию

ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг.

Из 10 и 10 видно, что на периода 2014-2016гг. коэффициент по работников увеличивается. В 2014 году 4,12 оборотов, в 2015 году – 4,55 оборотов, в 2016 году – 4,72 оборота, так можно охарактеризовать рост на ОАО «КФ «Белогорье» в к концу периода. оборота по в 2014 году 0,92 оборота, в 2015 году – 1,22 оборота, в 2016 году – 2,04 оборота, так из видно, что у низкое персонала, текучесть кадров. Это рассматривать как фактор для трудового потенциала предприятия.

Важнейшим управления персоналом является оборот. видеть, что коэффициент в ОАО «КФ «Белогорье» в периода 2014-2016 гг. с 5,03 в 2014 г. до 6,76 в 2016 г. Так, рост показателя в ОАО «КФ «Белогорье» о нестабильности работающего персонала, а, следовательно, о кадровой политики предприятия.

Важнейшим управления персоналом является кадров. Чем выше показатель, тем ниже стабильность персонала организации. Из можно видеть, что кадров ОАО «КФ «Белогорье» с 0,91оборота (2014 год) до 2,04 (2016 год), что отрицательной тенденцией.

Таким образом, на ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. персонала на 58 чел., что с ростом объема и продукции (печенье, и другие хлебобулочные изделия). Так количество руководителей ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. неизменным и составило 41 человек, специалистов на 4 в 2015 г. и на 3 в 2016 г., служащих на 2 в 2015 и еще 2 в 2016 годах. также увеличились: на 22 и 25 человек в 2015 году и 2016 году соответственно. показателем управления является кадров. Чем выше показатель, тем ниже персонала организации. Из можно видеть, что текучесть данной увеличилась с 0,91оборота (2014 год) до 2,04 оборотов (2016 год), что отрицательной тенденцией.

2.3. составляющих мотивационного комплекса и

эффективности в ОАО «КФ «Белогорье» мотивации

Основным мотивационным в ОАО «КФ «Белогорье» оплата труда, которая производится на установленных окладов.

На предприятии существует традиционная для российских предприятий система стимулирования

- плата = + доплата за на объекте (срочном, для репутации, всеобщей огласки, образ партнера и пр.);

- премирования за объем, и выполняемой работы.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;

- нарушение технологической дисциплины;

- выпуск бракованной продукции;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

- несоблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Требовалось узнать, насколько сотрудники удовлетворены своей работой. Мы провели анализ уровня мотивации по шести мотивационным факторам. Оценка уровня мотивации, представленная на рисунке 3, производилась по 9-балльной шкале, где 1-наименьшая оценка, а 9-наивысшая. Измерение уровня мотивации на предприятии позволяет говорить об очень низкой удовлетворенности работника системой мотивации, если перевести данные в проценты, это составит порядка 33%.

Рис. 11. Оценка анализа уровня мотивации в ОАО «КФ «Белогорье»

Результаты получились следующими. Можно говорить о том, что сотрудники предприятия в целом довольны своим рабочим местом. Их основной задачей обозначено наладить контакт работников и руководителей, начать разработку такого проекта системы премирования, который бы повысил эффективность работы персонала.

Теперь рассмотрим в таблице 11 все методы стимулирующих средств, которые используются на предприятии ОАО «КФ «Белогорье».

Таблица 11

Перечень стимулирующих средств,

применяемых на предприятии ОАО «КФ «Белогорье»

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Основное содержание |
| Заработная плата | Оплата труда, включающая основную повременную + надбавки и дополнительную (премии, доплаты) |
| Социальный пакет | Выплата всех льгот, оплата отпусков. |
|  |  |
| Свободное время | Предоставление работнику за активную работу дополнительных отгулов, гибкого графика работы. |
|  |  |
|  |  |
| Внутренняя культура | Проведение корпоративных праздников. |

Руководство ОАО «КФ «Белогорья» осознает, что необходимо побуждать людей работать на предприятие. Однако при этом полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения и некоторых стимулирующих методов мотивации.

Для уровня мотивации сотрудников был тест (Прил.6), 25 (положительных и отрицательных), необходимо было по от 1 до 7. Среди основных факторов, подвергались оценки, были:

- сплоченность коллектива;

- уровень психологического в коллективе;

- авторитета и компетентности руководителя;

- сотрудников в процессе решений;

- контроля и уровень сотрудников.

Результаты анкетирование показали, что недостаточно на положительных результатов. При этом групповая была группой рабочих, если же группу служащих, то группа в степени мотивирована на успеха в деятельности.

Кроме групповой мотивации было тестирование для основных факторов и их на сотрудников. анкетирования, изображены на 12.



Рис. 12. Факторы, влияющие на труда, по

анкетирования сотрудников ОАО «КФ «Белогорье»

Результаты анкетирования показали, что 75% выбрали основным мотивационным материальное вознаграждение, 20% - возможность карьерного . Большинство опрошенных сотрудников, выбирали вознаграждения и условия труда как мотивационный стимул, к рабочих. Группа служащих основными факторами: карьерного роста и деятельность.

Несмотря на то, что материальное является мотивирующим для сотрудников компании, текущая плата не 61,2% рабочих, 14,3%.

Что уровня соизмеримости выполняемых и результатов труда, то 29% полагают, что их является справедливой, 25% - что не справедливо и 46% считают, что их труд не справедливо. В целом, в той или иной степени 83% удовлетворены трудовой в компании. При этом 17% сотрудников, неудовлетворенны трудовой деятельностью, указали, что причины заключаются в некорректности подчиненного руководителем, вмешательство непосредственного и необходимой информации. Причины неудовлетворенности в изображены на 13.



Рис. 13. Причины неудовлетворенности в

ОАО «КФ «Белогорье»

Проведем кадровой и политики по из ее компонентов:

1. и ценности компании. управления. и структура. и ценности определены и до сотрудника компании, при этом в работы с миссия ориентирована на построение эффективных с компании и команды профессионалов, на результат.

Руководство предприятия придерживаются стиля управления. подчиненными способствует их в принятия решений, за он несет ответственность.

Организационная структура представлена 3 иерархии, при этом рост в относится к типу "тупиковый", так как небольшим числом ступеней.

2. Помимо формальной организационной структуры, определяет подчинения, прав, обязанностей, и ответственности, также неформальная структура, также на сотрудников. Наличие неформальной характерно для групп сотрудников: монтажники, инженеры по эксплуатации.

3. труда. Условия труда можно как комфортные. отвечают нормативным документам. рабочих предоставляется летняя и форма. В компании комната с телевизором, а также столовая, где микроволновая печь и с водой. Руководство не работу сверхурочно.

Также отметить, что руководство старается на сотрудников, живут в близлежащих города, что собой плюс как для сотрудников, не много на дорогу, так и для компании, так как близость по к дому - одним из дополнительных для и вероятность его увольнения.

Что касается взаимоотношений в коллективе, то их охарактеризовать как дружеские. Конфликты коллектива случаются, но редко.

4. Использование экономических мотивации. Для и труда руководство использует виды мотивации:

- заработная плата.

- за производственные результаты (выполнение и производственных заданий). Основной недостаток способа премиального в возможной необъективности вышестоящего руководства;

- поощрение за выполнение заданий. получение вида премии предполагает сотрудника в дополнительно к основной производственной нагрузке.

- по года. вид вознаграждения всем компании в выполнения и перевыполнения показателей по компании и определяется аналогичным способом, как и за результаты.

5. Использование социально-экономических мотивации: на питание. вид дотации всем без и фиксированным, размер пересматривается ежегодно.

6. методов морального стимулирования. на то, что морального стимулирования являются доступными для компании, они практически не используются. Это, объяснить причинами:

- распространенность среди взгляда на как на и процесс, имеющий преимущественно выражение;

- необходимых навыков, так как не обучения и по использованию этих методов.

7. персонала и планирование карьеры

В ОАО «КФ «Белогорье» введена полугодовой всего персонала. В данного проекта был весь компании. происходила путем собеседования экспертной комиссии. В экспертной комиссии входили: руководитель аттестуемого, руководитель, один этого отдела.

резерв не формируется.

8. по командообразованию.

На предприятии командообразованию не должного уровня. сотрудников в дни рождения, от компании не производится.

Таким образом, на основании анализа установок и кадровой политики в можно два направления и развития деятельности в компании: пересмотр системы и нематериального стимулирования. Проведя анализ и оценку эффективности реализуемой на предприятии ОАО «КФ «Белогорье» системы мотивации, можно сделать вывод, что сотрудники предприятия в целом довольны своим рабочим местом. Несмотря на то, что материальное является мотивирующим для сотрудников компании, текущая плата не 61,2% рабочих, 14,3% и 0% руководителей. В целом, в той или иной степени 83% удовлетворены трудовой в компании.

Глава 3. мероприятия по формированию эффективной

системы персонала в ОАО «КФ «Белогорье».

3.1. направления формирования эффективной

мотивации в ОАО «КФ «Белогорье»

Решающим фактором, воздействующим на результативность деятельности сотрудников в ОАО «КФ «Белогорье» является их мотивация. Как показал анализ, стимулирование труда персонала изучаемого предприятия, наиболее слабая сторона в управлении персоналом. Поэтому, на наш взгляд, необходим поиск новых методов в повышении эффективности их труда.

Политика в области совершенствования мотивации труда может быть реализована в нескольких направлениях:

- оптимизация системы морального стимулирования труда;

- совершенствование системы нематериального стимулирования труда;

- улучшение системы материального стимулирования труда.

Определим основные направления для улучшения мотивации труда на предприятии ОАО «КФ «Белогорье» и представим их на рисунке 14.

1.Материальное стимулирование

2.Совершенствова-ние организации труда

4.Вовлечение персонала в процесс управления

3.Улучшение качества рабочей силы

5.Неденежное стимулирование

Направления по совершенствованию трудовой мотивации

Рис. 14. Основные направления для улучшения мотивации труда

в ОАО «КФ «Белогорье»

Далее на рисунке 15 рассмотрим основные этапы совершенствования системы мотивации труда персонала на предприятии ОАО «КФ «Белогорье».

Мероприятия по введению новой системы мотивации труда на предприятии ОАО «КФ «Белогорье» 

Процент снижения премий от 0 до 100% при невыполнении установленного задания

Изменение условий премиальных выплат

Увеличение заработной платы работников

Премии,подарки,вознаграждения

Усиление мотивационного механизма з/п

Повышение уровня взаимосвязи между результатом труда и его оплатой

Увеличение выручки, увеличения качества, сокращение сроков выполнения работ, экономия материальных ресурсов

Изменение структур прочих

расходов на оплату

Повышение вспомогательной роли системы мотивации труда

Увеличение единовременных премий за рациональные предложения,внутрипроиз-водственные соревнования,культурно-бытовые цели

1

2

3

Рис. 15. Основные этапы совершенствования системы мотивации труда персонала в ОАО «КФ «Белогорье»

Таким образом, этапы совершенствования системы мотивации труда персонала будут способствовать усилению вспомогательной роли системы мотивации труда.

В связи с тем, что одним из основных мотивов ОАО «КФ «Белогорье» работники считают заработную плату, разработка системы материального стимулирования персонала должна основываться на разработке системы оплаты труда. Рассмотрим предлагаемую систему оплаты труда в ОАО «КФ «Белогорье» на рисунке 16.

Предлагаемая система оплаты труда в ОАО«КФ«Белогорье»

Выделение объема средств для доп. поощрения эффективно работающих сотрудников

Премии за индивидуальный трудовой вклад

Премии за результаты работы на предприятии

Участие в прибыли

Подарки,вознаграждения сотрудникам

Рис. 16. Предлагаемая системы оплаты труда в ОАО «КФ «Белогорье»

Для мотивации к необходимо выполнить условия:

- руководству компании необходимо предлагаемое вознаграждение с работников и их в соответствие;

- руководству установить соотношение между вознаграждением и результатами. необходимо давать только за работу;

- руководителям и предприятия формировать высокий, но уровень результативности, от подчиненных, и внушить им уверенность, что они добиться уровня результативности, если усилия.

Не мало является система нематериального стимулирования. Для эффективности в ОАО «КФ «Белогорье», нами было ввести ряд ряд мероприятий:

- организовать проведение мероприятий для сотрудников;

- празднование праздников;

- подарки и к празднику;

- празднование событий в сотрудников;

- корпоративный журнал, журнал-сайт;

- совместные в театр, кино.

Так же ввести систему нематериального и виды поощрения, в 12.

Таблица 12

Система нематериального стимулирования в ОАО «КФ «Белогорье»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
|  | | |  |
| |  |  | | --- | --- | | **Наименование показателя не стимулирования:** | **Вид поощрения:** | | Предложения по (повышению работы, условий и пр.) в какой-либо деятельности фирмы. | Почетная грамота, почета или в почета в от решенной задачи, курсы. | | Предложение по не задач, поставленных руководством. | Почетная грамота, благодарность руководителя, знак отличия, бесплатные курсы. | | Оригинальность в задач. | Почетная грамота, почета, квалификации за счет компании. | | Добровольное на себя либо не должностными (например, дружеского соревнования). | Устная благодарность, подарки, почета, квалификации за счет компании. | | Умение в команде. | Доска почета, грамота, благодарность, условий труда, курсы. | | Привлечение клиентов. | Приобретение материалов, условий труда, к датам, в должности. | | Получение положительных от клиентов. | Повышение в должности, условий труда, рабочих материалов, грамота, почета. | | | |  |
|  | |  |
|  | |  |
|  | |  |
|  | |  |
|  | |  |

При системы вознаграждения следует четкие выплаты вознаграждения. заработной платы к мотивации персонала. При переменной части заработной следует время результата и получение зарплаты.

Также выявить и демотивирующие факторы инструментами или системы оплаты труда персонала. В этом предлагается внимание на понятность системы вознаграждения. должен и просчитать, какие усилия он приложить для требуемого и какое вознаграждение он за это получит. справедливости означает, что за выполнение и тех же будет одинаковая работникам, вне от их в и личностных факторов. За больший или сотрудник получать зарплату.

Чтобы справедливость вознаграждения, провести должностей/рабочих мест и установить уровень платы (постоянную часть) в с ценностью должности для предприятия.

Таким образом, мотивации персонала должна быть комплексной, как материальное, так и нематериальное вознаграждение. Не все факторы только с материальной составляющей. определенного заработная перестает быть мотивирующим и в дело другие обстоятельства: интересные задачи, самоконтроль, коллег, и т.д. Все эти факторы должны при системы персонала ОАО «КФ «Белогорье». Чтобы в мотивации не вызвали со персонала, к ее следует активно привлекать подразделений и сотрудников фирмы.

В результате внедрения предложенных выше мероприятий, сотрудники ОАО «КФ «Белогорье» в своей работе будут стремиться к максимальному улучшению показателей.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по формированию

системы мотивации персонала в ОАО «КФ «Белогорье»

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий в ОАО «КФ «Белогорье».

Первое решение заключалось в том, чтобы повысить стимулирующую роль заработной платы в компании с целью обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения работников с результатами производственной деятельности в условиях рыночной экономики при динамичном фонде оплаты труда. Составим таблицу с экономическим показателями деятельности в ОАО «КФ «Белогорье». В данной таблице отразим экономические показатели до внедрения мероприятий мотивации персонала, и после внедрения мероприятий.

Основываясь на методике экспертных оценок с производственными возможностями предприятия ОАО «КФ «Белогорье», ожидаемый рост выручки от проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала составит примерно 5% в следующем году. Рассмотрим подробнее в таблице 13.

Учитывая прогноз объёма выручки от реализации продукции на 2017 г.,

ожидаемый объём выручки составит приблизительно 1991151 тыс.руб.

В результате внедрения данного мероприятия, при росте среднемесячной заработной платы на 1500 руб., фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость продукции увеличится на 22368 тыс. руб.

Производительность труда выросла на 5 %, при этом заметно улучшились не только количество, но и качество выполняемых работ, размер среднемесячной заработной платы вырос на 4 %.

Таблица 13

Экономические показатели деятельности ОАО «КФ «Белогорье»

до и после внедрения мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | до внедрения мероприя-тий | после внедрения мероприя-тий | Отклонение  (+/-) | |
| Кол-во/ руб. | Темп роста, % |
| Численность персонала, чел. | 932 | 932 | - | 100 |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 1896334 | 1991151 | 94817 | 105 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 1599454 | 1621822 | 22368 | 101 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 296880 | 369329 | 72449 | 124 |
| Производительность труда, руб./чел. | 2035 | 2136 | 101 | 105 |
| Средняя месячная заработная плата, руб. | 36000 | 37500 | 1500 | 104 |

Из данных таблицы табл. 13, при росте себестоимости продукции на 1%, выручка от продаж выросла на 5 %, прибыль от реализации продукции выросла на 24%. Себестоимость была вычислена следующим образом:

1500 руб. \* 932чел. \* 12 мес/1000. = 16776 тыс. руб.

Если взять, что стоимость подарка/вознаграждения составляет в среднем 500 руб., затраты на реализацию данного мероприятия составят:

500 руб. \* 932 чел. \* 12 мес/1000 = 5592 тыс. руб.

Далее вычисляем себестоимость:

Сдо + 16776 + 5592 = 1621822, где

Сдо – себестоимость продукции до внедрения мероприятий.

Теперь рассчитывыем валовую прибыль после внедрения мероприятий:

Впосле – Спосле = ВПпосле, где

Впосле – выручка от продаж после внедрения мероприятий;

Спосле – себестоимость продукции после внедрения мероприятий;

ВП – валовая прибыль.

Имеем: 1991151 – 1621822 = 369329.

Теперь находим производиельность труда после внедрения мероприятий по формуле:

ПТ = В/Ч, где

ПТ – производительность труда;

В – выручка;

Ч – численность персонала.

Имеем: 1991151/932 = 2136

В результате внедрения данных мероприятий ожидается рост объема продаж на 5 %. Далее рассмотрим на рисунке 17 увеличение выручки от продаж после внедрения мероприятий на предприятии.

Рис. 17. Выручка от продаж продукции до и после внедрения

мероприятий в ОАО «КФ «Белогорье».

В целом, в результате предложенных мероприятий улучшились показатели выручки от продаж, что немаловажно для торгового предприятия. Несмотря на увеличение себестоимости за счет превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости возросла прибыль от продаж, что

Также увеличилась себестоимость продукции после внедрения мероприятий на 22368тыс.руб., что означает рост себестоимость на 1%. Далее рассмотрим увеличение себестоимости продукции до и после проведения мероприятий на рисунке 18.

Рис. 18. Себестоимость продукции до и после внедрения мероприятий в ОАО «КФ «Белогорье».

Далее на рисунке 19 рассмотрим прибыль от реализации продукции, которая показала значительный рост на 72449 тыс.руб., что означает на 24%.

Рис. 19. Прибыль от реализации продукции до и после внедрения

мероприятий в ОАО «КФ «Белогорье»

Внедрение остальных мотивационных решений привело к тому, что:

- связь между дополнительными усилиями человека, достижением хороших показателей и вознаграждением стала ясной, понятной всем и обязательной;

- процесс премирования персонала стал гибким механизмом влияния на работнкика;

- празднование корпоративных праздников и празднование значимых событий сотрудников сблизило коллектив;

- в компании ведется активная общественная жизнь;

- коллектив на предприятии стал более сплочённым и дружным:

- снизилась текучесть персонала.

Таким образом, при развитии мероприятий по повышению мотивации персонала для развития ОАО «КФ «Белогорье» рекомендовано повысить стимулирующую роль заработной платы на предприятии. Также предприятие должно иметь свой стратегический план своей деятельности. Руководство предприятия должно обеспечить персоналу комфортные условия, а также для улучшения командного духа – активную общественную жизнь. Празднование корпаротивного праздника, подарки/вознаграждения всем сотрудникам.

Учитывая прогноз объёма выручки от реализации продукции на 2017 г., ожидаемый объём выручки составит приблизительно 1991151 тыс.руб. В результате внедрения данного мероприятия, при росте среднемесячной заработной платы на 1500 руб., фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость продукции увеличится на 22368 тыс. руб. Производительность труда выросла на 5 %, при этом заметно улучшились не только количество, но и качество выполняемых работ, размер среднемесячной заработной платы вырос на 4 %. При росте себестоимости продукции на 1%, выручка от продаж выросла на 5 %, прибыль от реализации продукции выросла на 24%.

В результате внедрения предложенных выше мероприятий, сотрудники ОАО «КФ «Белогорье» в своей работе будут стремиться к улучшению ключевых показателей для максимальной оценки проделанной работы, что приведет к повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников и росту необходимых показателей деятельности организации в целом.

Заключение

Мотивация считается средством рационального применения ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация – одно из главных критерий организации.

персонал комплексно, используя виды поощрений: деньги, льготы, признание, создание здорового климата в коллективе, условий труда..

ОАО Кондитерская фабрика «Белогорье» одним из предприятий в пищевой индустрии (входит в лидеров по печенья в России), специализирующимися на мучных изделий в Белгородской области, из в Черноземье.

На ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. персонала на 58 чел., что с ростом объема и продукции (печенье, и другие хлебобулочные изделия). Так количество руководителей ОАО «КФ «Белогорье» за 2014-2016 гг. неизменным и составило 41 человек, специалистов на 4 в 2015 г. и на 3 в 2016 г., служащих на 2 в 2015 и еще 2 в 2016 годах. также увеличились: на 22 и 25 человек в 2015 году и 2016 году соответственно. показателем управления является кадров. Чем выше показатель, тем ниже персонала организации. Из можно видеть, что текучесть данной увеличилась с 0,91оборота (2014 год) до 2,04 оборотов (2016 год), что отрицательной тенденцией.

На основании анализа установок и кадровой политики в можно два направления и развития деятельности в компании: пересмотр системы и нематериального стимулирования.

Система мотивации персонала должна быть комплексной, включать как материальное, так и нематериальное вознаграждение. Не все мотивационные факторы связаны только с материальной составляющей. После определенного уровня заработная плата перестает быть мотивирующим фактором и в дело вступают другие обстоятельства: интересные задачи, самоконтроль, признание коллег, самореализация и т.д. Все эти факторы должны учитываться при создании системы мотивации персонала.

В качестве мероприятий по повышению мотивации персонала для развития ОАО «КФ «Белогорье» рекомендовано повысить стимулирующую роль заработной платы на предприятии. Также предприятие должно иметь свой стратегический план своей деятельности. Руководство предприятия должно обеспечить персоналу комфортные условия, а также для улучшения командного духа – активную общественную жизнь. Празднование корпаротивного праздника, подарки/вознаграждения всем сотрудникам.

учитывая прогноз объёма выручки от реализации продукции на 2017 г., ожидаемый объём выручки составит приблизительно 1991151 тыс.руб.

В результате внедрения данного мероприятия, при росте среднемесячной заработной платы на 1500 руб., фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость продукции увеличится на 22368 тыс. руб.

Производительность труда выросла на 5 %, при этом заметно улучшились не только количество, но и качество выполняемых работ, размер среднемесячной заработной платы вырос на 4 %.

При росте себестоимости продукции на 1%, выручка от продаж выросла на 5 %, прибыль от реализации продукции выросла на 24%.

**Список использованных источников**

1. Андреева И.В. Управление персоналом. — СПб.: Издательский Дом «Нева», 2013. — 224 с.

2. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации – 2012.

3. Бандурин А.В. // Менеджмент в России и за рубежом – 2013.

4. Висторобская Е.Н. Организация труда персонала: Учебное пособие. - Белгород: Издательство БУПК, 2010 - 220 с.

5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2012.

6. Вилюнас В.К., Психологические механизмы мотивации человека / : МГУ, 2011.

7.  Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. третье изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Проспект, 2012.

8.  Виханский О.С. Менеджмент: учеб. четвертое изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономисть, 2015.

9. Гусева Е.П. Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ Е.П. Гусева; М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010.

10. Гребеник Л.Г. Формирование кадровой политики организации: консептуальные основы и приоритеты развития: Монография. – Белгород: БУКЭП, 2011. - 174 с.

 11. Дряхлов Н. Г. Куприянов Е. Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – 83–88 с.

12. Зайцев Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев – СПб. : Северо-Запад, 2012. – 115с.

13. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник: – М.: ИНФРА-М, 2010. – 21 с.

14. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Журнал «Справочник кадровика». - 2013. - № 9. С. 21-23.

15. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность.: третье изд. доп. и перераб. / А.Н. Леонтьев. - М.: Инфра-М., 2011.

16. Макарова И.К. Управление персоналом - М.: Юриспруденция,

2010. - 289 с.

17. Моргунов Е. Б. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 225с.

18. Махорт Н. А. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт - М.: Гардарики, 2012.

19. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. - М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2010. - 623 с.

20. Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2012. - 448 с.

21. Петров В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия // Современное управление - 2015. - №12. С. 17-19.

22. Пиримова В.Р. Разработка программы формирования кадрового резерва. //Справочник кадровика. -2013. - №5. С.121-127.

23. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н.Г. Рак // Управление персоналом. - 2013. - № 10. - С. 72-77.

24. Роздольская И.В. Яковлева Л.Р. Менеджмент. Учебное пособие. Издательство Белгородского университета потребительской кооперации, 2013 - 315 с.

25. Сергеев А. М. Организационное поведение:— М.: Издательский центр «Академия», 2012. — 288 с.

26. Самыгин С.И. Основы управления персоналом - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 696с.

27. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2014. - 420 с.

28. Спиридонова Е.Б. Лучшие способы мотивации персонала. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2011. – с 67

29. Страхова О. А. Организация труда управленческого персонала / О. А. Страхова. – СПб.: Питер, 2012. – 688 с

30. Травин В. В. Дятлов В.А Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело ЛТД, 2012. - 478 с.

31. Труханович Л.В. Кадры предприятия - М: Дело, 2014. - 420 с.

32. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ. - 2015. - 218 с.

33. . Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2014. – 215 с.

34.  Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова О. Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2010. – 242 с.

35. Цакунов А.Ф. Свояк в регионе: кадровый резерв используется для расширения бизнеса // Управление персоналом. - 2012. - №4. С. 11-13.

36. Цветаева В.М. Управление персоналом-СПб.: Питер, 2013. - 192 с.

37. Шапиро С.А. Сколько стоит труд?: Учеб. пособие / Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2003. – 304 с.

38. Шаталова И.И. Управление персоналом. Учебное пособие. 2014. -133с.

39.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник, К.: МАУП, 2013. - 385с.

40. Щекин Г. А. Профессия – менеджер по кадрам // Кадры, персонал.- 2013, - №8. - С. 25-30.

41. Ямпольская Д. О. Зонис М. М. Менеджмент, СПб, Нева, 2015 г.

42. Henry Shaw The lerning book: metodologies and lessons learned.

43. http://www.hrm.ru

44. <http://www.hr-portal.ru>

45. http://www.grebennikon.ru/journal-24.html

46. <http://www.grebennikoff.ru/product/4/>

47. <http://www.grebennikoff.ru/product/6/>

**Глоссарий**

**Внеплановые премии**  – денежные вознаграждения, которые выплачиваются работнику за эффективное выполнение действий, не входящих в число его профессиональных обязанностей в организации.

**Групповая динамика** – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Иерархия потребностей  – определенная последовательность потребностей, при которой после удовлетворения одной потребности возникает необходимость удовлетворения следующей.

Мотивация трудовой деятельности - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих направленность, ориентированную на достижение целей.

**Мотивы безопасности** – выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

**Мотивы подчинения** – выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

**Мотивы приобретения** – выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

**Мотивы удовлетворения** – выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

**Мотивы энергосбережения**  – выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

**Метод "кнута и пряника"** – система существенных поощрений и наказаний за результаты труда работника.

**Основная группа потребностей** – согласно теории А. Маслоу – группа потребностей, на которой в конкретный момент времени остановилось развитие индивидуума.

**Парадигма** – исходная концептуальная схема, модель постановки проблемы и ее решения.

Ретроспективный анализ – метод изучения сложившихся в прошлом тенденций технического, социального, экономического развития объекта для формирования стратегии его развития.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

**Социально-психологический климат** – эмоциональная окраска психологических связей между работниками организации, возникающая на основе их симпатии (антипатий), совпадения или несовпадения характеров, интересов, склонностей и т.п.

**Стимулирование** – побуждение работников организации к заинтересованность в результатах своего труда.

**Тарифная ставка** – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

**Формы оплаты труда** – основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

**Человеческие ресурсы** - персонал организации, характеризующийся достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями;

**Штатное расписание** - документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и ФЗП в организации.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |