

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)»  
Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы мотивации персонала в организации</b> УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3202	Иванов Анатолий Анатольевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.Э.Н., доцент		

Томск – 2016 г

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)»  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 \_\_\_\_\_ Н.О.Чистякова  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ  
 на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

дипломной работы
------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3202	Иванову Анатолию Анатольевичу

Тема работы:

<b>Совершенствование системы мотивации персонала в организации</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>Наименование объекта исследования;                  требования к процессу; особые требования к                  особенностям функционирования объекта;                  влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования: ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»                  Направление деятельности: совершенствование системы материального стимулирования в организации</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной</i></p>	<p>Аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки в области системы материального стимулирования на предприятии                  Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования на предприятии                  Разделы, подлежащие рассмотрению:                  Теоретические основы системы материального стимулирования в организации.                  Оценка финансово- хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».                  Разработка рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования.</p>

<i>работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>		
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 2.1- Организационная структура Общества Рисунок 2.2- Доходы и расходы по обычным видам деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» Рисунок 2.8- Динамика трудовых ресурсов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» Рисунок 2.6- Динамика состава пассива ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>		
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>	
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>		

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3202	Иванов Анатолий Анатольевич		

<b>Оглавление</b>	
Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	11
1 Теоретические основы системы материального стимулирования организации.....	13
1.1 Понятие, цели и принципы стимулирования труда .....	13
1.2 Оценка основных теорий мотивации.....	15
1.3 Виды стимулирования труда .....	20
1.3.1 Денежное материальное стимулирование .....	20
1.3.2 Неденежное материальное стимулирование .....	23
1.3.3 Моральное стимулирование.....	26
2 Оценка финансово- хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».....	28
2.1 Краткая характеристика Общества.....	28
2.2 Анализ произведенной продукции и финансовых результатов деятельности.....	35
2.3 Анализ финансового состояния хозяйствующего субъекта.....	41
2.4 Анализ трудовых ресурсов.....	50
2.5 Развитие мер морального стимулирования на предприятии .....	58
2.6 Методы материального стимулирования организации.....	59
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования.....	63
3.1 Совершенствование денежного материального стимулирования....	63
3.2 Разработка мероприятий неденежного материального стимулирования .....	73
Социальная ответственность.....	90
Заключение.....	104
Список использованных источников .....	110
Приложение А Бухгалтерская отчетность .....	112

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит страниц, 12 рисунков, 27 таблиц, 22 использованных источника, 1 приложение.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ФОРМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ПРЕМИИ, СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ.

Объектом исследования ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Цель выпускной квалификационной работы – исследование системы материального стимулирования в организации, выявление основных недостатков и разработка рекомендаций по их устранению.

Для достижения цели были использованы теория управления, экономический, финансовый, статистический анализ.

В процессе исследования проводились анализ состава, структуры и движения трудовых ресурсов, оценка мер морального стимулирования, анализ системы материального стимулирования персонала организации.

В результате исследования разработаны рекомендации по совершенствованию материального денежного и неденежного стимулирования труда.

Область применения: в практике предприятия любой формы собственности.

Значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по улучшению материального стимулирования для совершенствования управления персоналом данного предприятия.

В будущем предложенные мероприятия позволят повысить эффективность организации и ее конкурентоспособность.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Нормативные ссылки**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

## Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

валовая прибыль: Разница между выручкой и себестоимостью.

внеоборотные активы: Имущества предприятия, которое функционирует длительное время в неизменной натуральной форме.

выработка: Количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесрочного работника в год (квартал, месяц).

выручка от реализации: Денежный доход, полученный предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или услуги.

заемный капитал: Денежные средства, привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе.

дебиторская задолженность: Сумма долгов, причитающихся предприятию со стороны других предприятий, а также граждан.

коэффициент абсолютной ликвидности: Показатель, который показывает отношение наиболее ликвидных активов предприятия к текущим обязательствам.

коэффициент срочной ликвидности: Показатель, представляющий собой отношение наиболее ликвидной части оборотных средств к краткосрочным обязательствам.

коэффициент текущей ликвидности: Показатель, характеризующий степень покрытия оборотных активов оборотными пассивами.

кредитоспособность: Способность в установленные сроки и полностью рассчитываться с кредитодателями по полученным краткосрочным и долгосрочным ссудам.

кредиторская задолженность: Денежная задолженность предприятия перед юридическими и физическими лицами.

ликвидность: Характеристика финансового состояния предприятия, отражающая его способность своевременно и в полном объеме оплачивать краткосрочные обязательства.

ликвидные активы: Активы, которые могут быть быстро и с минимальными затратами обращены в денежные средства.

мотивация: Способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности.

оборотные активы: Активы, которые служат или погашаются в течение 12 месяцев.

основные средства: Средства труда, используемые в хозяйственной деятельности в течение длительного срока, не изменяя своей материальной формы и внешнего вида.

прибыль от продаж: Разность между валовым доходом и затратами на продажу товаров.

производительность труда: Показатель, характеризующий эффективность труда.

рентабельность активов: Показатель, характеризующий степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия.

рентабельность продаж: Коэффициент, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле.

рентабельность продукции: Коэффициент, который показывает, сколько прибыли предприятие имеет с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

рентабельность собственного капитала: показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала.

себестоимость: Сумма, затраченная при производстве товара.

собственный капитал: Совокупность всех средств фирмы, находящихся в ее собственности.

социальные инвестиции: Добровольный вклад бизнеса в развитие общества.

социальный пакет: Часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных законодательством.

спонсорство: Привлечение средств компании-спонсора к какому-либо проекту или акции с целью достижения нужного рекламного эффекта.

стейкхолдеры: Заинтересованная группа, которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей.

тимбилдинг: Набор активных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и формирование навыков решения общих задач в команде.

финансовые вложения: Инвестиции в ценные бумаги, уставные капиталы других организаций, депозитные вклады в кредитных организациях, дебиторская задолженность, приобретенная на основании уступки права требования, а также в виде предоставленных другим организациям займам.

фондоотдача: Финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации.

чистая прибыль: Сумма в бухгалтерском балансе предприятия, остающаяся после формирования фонда оплаты труда и уплаты налогов, отчислений, обязательных платежей в бюджет, в вышестоящие организации и банки.

## **Введение**

В настоящее время к наиболее важным проблемам предприятия относится стимулирование персонала.

Отсутствие обоснованной системы стимулирования качественного и эффективного труда снижает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

В свою очередь, разработанная система стимулирования персонала позволит создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявить творческий потенциал, повысить уровень их компетентности и улучшить качество выполняемых работ.

Поэтому готовность и желание человека выполнять свои должностные обязанности являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Этим и обусловлена актуальность темы исследования. Кроме того, обоснованная политика в области оплаты и стимулирования труда на предприятиях в современных условиях способствует преодолению экономического кризиса и вовлечению в реальную экономику активных работников, включая молодых специалистов.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование системы материального стимулирования в организации, выявление основных недостатков и разработка рекомендаций по их устранению.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов системы материального стимулирования организации: цели, задачи, принципы, формы и методы.

Во второй главе дается экономическая характеристика предприятия.

На основе данных, полученных во второй главе работы, и применяя теоретические основы первой главы, в третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию материального стимулирования предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Предметом анализа являются финансово-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования оплаты труда и материального стимулирования на предприятии.

Для достижения цели были использованы теория управления, экономический, финансовый, статистический анализ.

В результате проведенного исследования были решены следующие задачи:

- проанализирован состав, структура и движение трудовых ресурсов на предприятии;
- изучены меры морального стимулирования труда;
- проанализирована система материального стимулирования персонала, выявлены недостатки и разработаны рекомендации по их устранению.

Результатами, имеющими научную новизну, являются:

- 1) разработаны меры материального денежного стимулирования персонала;
- 2) предложены мероприятия, направленные на привлечение и удержание персонала, сплочение трудового коллектива.

Источниками для написания данной работы по исследуемой теме послужили: бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия за 2012-2014 года.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по улучшению материального стимулирования могут быть использованы для совершенствования управления персоналом данного предприятия.

# **1 Теоретические основы системы материального стимулирования организации**

## **1.1 Понятие, цели и принципы стимулирования труда**

Под стимулированием труда понимается комплекс мер, которые обеспечивают сотрудникам достойные условия труда и удовлетворяют их личные интересы, эти меры направлены на достижение целей организации.

К основным целям системы стимулирования труда применительно к персоналу предприятия относятся:

- привлечение персонала;
- эффективное развитие производства;
- снижение текучести кадров.

Стимулирование труда одновременно несет в себе и нематериальную нагрузку, с помощью которой работник получает возможность реализовать себя не только как работник, но и как личность.

Стимулирование выполняет ряд функций: экономическую, социальную и нравственную.

Экономическая функция заключается в содействии повышению эффективности производства, которое выражается в увеличении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция обеспечивается формированием активной жизненной позицией, благоприятному климату в коллективе.

Социальная функция определяется тем, что формирует социальную структуру общества через дифференцированный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. [1]

С позиции руководства хозяйствующего субъекта стимул выступает в роли инструмента достижения поставленных целей, таких как снижение текучести, привлечение дополнительных кадров.

Для работника стимул является возможностью получения дополнительных благ или возможностью их утраты.

Поэтому выделяют позитивное и негативное стимулирование.

Базируется стимулирование на следующих принципах:

1. Доступность. Согласно этому принципу, каждый вид стимула должен быть доступен всем работникам без исключения, при этом условия стимулирования должны быть понятными.

2. Своевременность. Заключается в сокращении промежутка времени между трудовым достижением и получением стимула.

3. Ощутимость. В большой степени ощутимость зависит от размера заработной платы работника, от его квалификации и сложности выполняемых работ или оказываемых услуг.

4. Постепенность. Предполагает наращивание размеров стимулов, их разнообразие.

5. Сочетание материальных стимулов наряду с моральными. Следует рационально сочетать эти виды стимулирования, поскольку каждые из них одинаково сильны по своему воздействию.

6. Информированность. Каждый сотрудник должен быть проинформирован о том, какая система стимулирования используется на предприятии, а также, когда и за какие заслуги он был простимулирован.

Важным моментом является то, что не каждый стимул способен активизировать работника к выполнению намеченных целей.

К причинам, по которым сотрудник предприятия не реагирует на стимулы, относятся:

- несвоевременность получения;
- недостаточный размер.

Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть равнодушие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называется пороговым значением стимула. [2]

Таким образом, сущность стимулирования работников заключается в следующем:

- 1) стимулирование высоких трудовых показателей;
- 2) формирование линии трудового поведения, направленной на развитие организации;
- 3) побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.[3]

Прежде чем перейти к разработке конкретных мероприятий стимулирования труда, необходимо определить, какие факторы оказывают влияние на мотивацию персонала.

## **1.2 Оценка основных теорий мотивации**

Основной целью теорий мотивации является выяснение причин, которые побуждают человека к деятельности.

Теории мотивации к работе делятся на две группы:

- 1) содержательные;
- 2) процессуальные.

Содержательные теории изучают факторы, которые оказывают влияние на мотивацию.

Базируются данные теории на анализе потребностей человека.

К сторонникам такого подхода относятся:

- А. Маслоу;
- Ф. Герцберг;
- Д. Мак-Клелланд.

Согласно теории мотивации по А. Маслоу потребности человека можно разделить на группы. Данные потребности отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Потребности человека

Первичные	Вторичные
1. Физиологические потребности	1. Социальные потребности
2. Потребность в безопасности	2. Потребности в уважении
	3. Потребности в реализации своих возможностей

Сущность данной теории заключается в том, что перечисленные потребности можно расположить в иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.[4]

Таким образом, по теории мотивации Маслоу, для человека приоритетными являются первичные потребности, что сказывается на их мотивации. Следовательно, перед тем, как перейти на более высокий уровень мотивации необходимо удовлетворить низкие потребности.

В свою очередь, самая высокая потребность – в реализации своих потенциальных возможностей может быть удовлетворена полностью.

Тем не менее, стоит отметить, что первичные потребности могут не быть удовлетворены полностью. Главное условие, чтобы эти потребности, были удовлетворены в большей степени, чем вторичные.

Основным недостатком рассматриваемой теории является то, что она не учитывает индивидуальные отличия людей. Это объясняется тем, что все люди разные, следовательно, и предпочтения их будут неидентичными.

Поэтому руководитель, стремящийся к эффективному стимулированию своих подчиненных, должен принимать во внимание их индивидуальные предпочтения.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Герцберга и Мак-Клелланда.

Согласно теории Герцберга все потребности человека можно разделить на две группы:

1) гигиенические – факторы, удерживающие на работе: размер заработной платы, условия труда и межличностные отношения.

Стоит отметить, что недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворенности человека своей работой.

2) мотивирующие – факторы признание заслуг, достижение, ответственность.

Как и Маслоу, в своей теории Герцберг рассматривает потребности в строгой иерархии.

Кроме того, гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности, а мотивации имеют общие черты с потребностями высших уровней.

Однако, в отличие от выше рассматриваемой теории, Герцберг допускает возможность перехода от одного уровня к другому в различной последовательности.

Таким образом, по теории Герцберга, для того, чтобы сотрудники были удовлетворены трудовой деятельностью, руководитель должен сначала обеспечить наличие гигиенических факторов, а затем – факторов мотивации.

В отличие от теории Маслоу, в теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда важное значение занимают вторичные потребности: социальные, успех и власть. При этом Мак-Клелланд рассматривает эти потребности, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Руководители должны способствовать повышению квалификации своих сотрудников, проводить аттестации.

Что касается первичных потребностей, то, по мнению Мак-Клелланда они являются практически удовлетворенными.

Процессуальные теории ориентированы на процесс достижения цели.

К данным теориям относятся:

- теория ожидания В. Врума;
- комплексная теория Портера-Лаурера;

- теория постановки целей Э. Локка.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум.

В основе его теории ожиданий лежит гипотеза, согласно которой человек направляет свои усилия на достижение конкретной цели только в том случае, когда уверен в вероятности удовлетворения своих потребностей.

Согласно теории ожидания Врума, мотивация возможна лишь тогда, когда высокие значения имеют следующие показатели:

1) «Усилия-результаты».

Так, если человек чувствует, что между затраченными усилиями и полученными результатами отсутствует прямая связь, в этом случае мотивация будет ослабевать.

2) «Результаты-вознаграждение».

Речь идет об ожидании вознаграждения в ответ на полученный уровень результатов. Если сотрудник уверен, что выполнение каких-либо показателей в труде, он получит повышение к заработной плате, его мотивация повысится.

3) «Ожидаемая ценность вознаграждения». Представляет собой степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.[5]

Вознаграждения делятся на:

- внешние: заработная плата, доплаты, социальные льготы;

- внутренние: самоуважение, чувство внесения важного вклада в общую работу.

Таким образом, данная теория позволяет использовать различные возможности для реализации усилий по мотивации работающих.

Теория Врума, в отличие от теории Маслоу и Герцберга не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются члены организации. Эта теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации.

В комплексной процессуальной модели Л. Портера и Э. Лоулера можно выделить следующие переменные:

- а) затраченные усилия;
- б) восприятие;
- в) полученные результаты;
- г) вознаграждение;
- д) степень удовлетворенности.

Таким образом, в данную теорию включены элементы теории ожиданий Врума.

В соответствии с теорией Портера-Лаулера, полученные результаты находятся в зависимости от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей индивида.

Теория также рассматривает возможные связи между результатами труда и вознаграждением.

Авторы теории полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда.

Следовательно, высокая результативность является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Суть процессуальной теории Э. Локка состоит в том, что люди, которые ставят перед собой высокие цели, прикладывают к этому больше усилий и выполняют свою работу более качественно.

Основными положениями данной теории являются:

1. Конкретизация цели.
2. Уровень сложности задачи находится в диапазоне от среднего до высокого.
3. Сотрудник должен с помощью обратной связи получать информацию о своем продвижении к цели.
4. Ситуация, когда сотрудник участвует в постановке своих целей эффективнее, чем, когда ему назначают эти цели.
5. Помимо внешних вознаграждений человек получает и внутреннее вознаграждение.

Подводя итог, можно сделать вывод, что принципами мотивации следует считать справедливое распределение доходов, предоставление новых возможностей для продвижения в должности и создание атмосферы взаимного доверия.

Следует помнить, что способы стимулирования зависят от общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Способы стимулирования труда подразделяются на две группы: материальные и моральные.

Рассмотрим каждую из групп подробнее.

### **1.3 Виды стимулирования труда**

#### **1.3.1 Денежное материальное стимулирование**

Несомненно, основным видом стимулирования повышения трудовой активности является именно материальное, которое включает все виды денежных выплат, применяющиеся на предприятии, а также все формы материального неденежного стимулирования.

Различают следующие методы денежного материального стимулирования:

а) основные, главным элементом которых является заработная плата.

Одной из важнейших задач каждого предприятия является рациональный выбор форм оплаты труда персонала. Это обусловлено тем, что неэффективная система вознаграждения вызывает у работника неудовлетворенность размерами доходов, что в итоге влечет за собой снижение производительности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины.

По оценке специалистов, заработная плата – это самый эффективный, но в тоже время самый затратный способ трудовой мотивации персонала.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда.

Тарифные системы определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений.

Тарифная сетка представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников (от рабочего до руководителей организации).

Бестарифные представляют собой индивидуальные разработки систем оплаты труда отдельных фирм.

Различают повременную и сдельную оплату труда.

Повременная форма оплаты труда подразумевает начисление заработной платы сотруднику по тарифной ставке или окладу с учетом отработанного времени. Данная часть заработной платы считается гарантированной. Гарантированная часть должна была занимать 50-75% заработка работников производственных предприятий. [6]

Сдельная форма оплаты труда подразумевает начисление заработной платы работнику на основании установленных расценок за каждую единицу произведенной продукции с учетом качества. [7]

б) дополнительные, к данной группе относятся премии, доплаты и надбавки, бонусы, участие в прибылях.

Премии стимулируют повышенные результаты труда. Стоит отметить, что характер премии является неустойчивым. Ее величина может варьироваться. Кроме того работник предприятия может быть полностью лишен премии.

Источником выплаты премии является фонд материального поощрения. Он образовывается за счет прибыли организации в размере четырех процентов от фонда заработной платы. [8]

Работник может быть премирован за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу. [9]

В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности. [10]

Доплаты представляют собой вознаграждения за дополнительные результаты труда в конкретном отделе. Получают доплаты те сотрудники, которые участвовали в достижении дополнительного эффекта. Доплаты не являются обязательным элементом заработной платы. Их увеличение напрямую зависит от индивидуальной эффективности труда конкретного сотрудника.

Доплаты и надбавки можно условно разделить на две группы:

- установленные в законодательном порядке, которые распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы (доплата труда в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу);
- поощрительные вознаграждения за дополнительные результаты труда (доплата за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство).

Бонусом являются вознаграждение, которое предоставляется при достижении конкретных результатов.

Использование бонусов как системы материального поощрения предполагает создание шкалы бонусов в зависимости от какого-либо показателя деятельности. Бонус представляет собой фиксированную ставку для определенного диапазона результатов. Кроме того, всегда есть предельный размер бонуса. [11]

Базой для начисления бонусов может являться объективные и субъективные показатели.

К первой группе показателей относятся выполнение производственных планов, объем поступивших денежных средств.

Субъективные показатели начисления бонусов – стаж работы, размер заработной платы.

Существуют следующие виды бонусов:

- за выслугу лет;
- за соблюдение трудовой дисциплины;
- целевой (новогодний, рождественский, юбилейный).

Бонус может выплачиваться в денежной и натуральной форме.

Сущность денежного материального стимулирования работников заключается в его побуждении к наиболее полному проявлению и использованию своего трудового потенциала, направленного на развитие и процветание организации. [12]

Участие в прибылях – распространенная форма стимулирования, ориентированная на реализацию корпоративных основ организаций.

Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль, зачастую это управленческие кадры.[11]

Данный подход к стимулированию создает благоприятные условия для высокой мотивации персонала и повышения конкурентоспособности продукции.

Тем не менее, одного лишь повышения заработной платы для мотивации сотрудников явно недостаточно. Такая мера дает лишь кратковременный эффект, кроме того, если конкуренты предложат специалисту более выгодные условия, он может сменить работу без сожаления.

Более того, зарплата представляет собой компенсацию за труд, а мотивация – стимулирует на лучшие достижения. Именно поэтому необходимо уделять особое внимание неденежному материальному стимулированию.

### **1.3.2 Неденежное материальное стимулирование**

Суть неденежного материального стимулирования работников состоит в предоставлении работнику благ, получение которых затруднено по каким-либо

причинам, а также в предоставлении уникальных услуг, характерных только для данной компании. [13]

Неденежное стимулирование производится за счет средств работодателя и на основании установленного коллективного договора.

Важно отметить, что социальный пакет может компенсировать низкий материальный уровень жизни персонала.

Предоставляя социальные льготы, предприятие старается решить проблемы своих сотрудников, косвенно увеличивает уровень их дохода.

Помимо прочего, наличие социального пакета позволяет предприятию конкурировать в вопросах привлечения и удержания квалифицированных сотрудников.

В структуре неденежного материального стимулирования выделяют следующие подгруппы:

- дополняющие условия – расширяющие возможности на рабочем месте;
- социальные – повышающие готовность к труду;
- имиджевые – повышающие статус. [14]

Способы неденежного стимулирования представлены в таблице 1.2.

Принято выделять следующие виды социальных пакетов в зависимости от того, на какую категорию сотрудников они направлены:

- типовой социальный пакет;
- общедоступный социальный пакет;
- индивидуальный социальный пакет.

Типовой социальный пакет предназначен для руководящего состава и направлен на поддержание статуса должностной позиции в компании и вне её. [12] В состав типового социального пакета могут быть включены все виды льгот.

Общедоступный социальный пакет включает в себя социальные льготы и льготы, дополняющие условия труда.

Индивидуальный социальный пакет включает индивидуальные льготы и направлен, в первую очередь, на удержание редких,

высококвалифицированных сотрудников путем предоставления льгот, учитывающих индивидуальную мотивационную направленность. [11]

Кроме того, льготы, предоставляемые в индивидуальном порядке, направлены на целенаправленное развитие персонала. [14]

Таблица 1.2 – Неденежное материальное стимулирование

Группы	Состав
Дополняющие условия Труда	Оплата сотовой связи; Предоставление служебного транспортного средства, личного водителя; Возмещение расходов на транспорт; Предоставление корпоративного ноутбука, планшета, мобильного телефона
Социальные	Доставка сотрудников с работы, на работу; Негосударственное пенсионное обеспечение; Предоставление путевок в дома отдыха для работника и его семьи; Обязательная и дополнительная страховка; Льготное питание; Ценные подарки на памятные даты; Абонемент в спортивный клуб; Предоставление служебного жилья, оплата расходов на его содержание; Предоставление льготных программ, связанных с воспитанием и обучением детей; Оплата обучения сотрудников и их детей
Имиджевые	Служебный автомобиль представительского класса; Питание в отдельном зале для высшего руководства; Заказ легких закусок, напитков на рабочее место; Стипендиальные программы; Повышение квалификации, социальные и личностные тренинги за счет работодателя; Консультативные службы; Организация и оплата дорогостоящего отдыха; Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе

Однако, каждый руководитель предприятия должен помнить о том, что регулярное использование различного рода льгот снижает заинтересованность работника в повышении эффективности производства.

Также немаловажным составляющим является моральное стимулирование, которое представляет собой передачу информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде.

### 1.3.3 Моральное стимулирование

Признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию. [13]

Достойные действия исполнителей влекут за собой похвалу. Основными требованиями к похвале являются:

- последовательность;
- контрастность;
- дозированность.

С помощью системы награждений, у предприятия появляется возможность продемонстрировать сотрудникам поведение, которое является желаемым.

К данному способу морального стимулирования относятся следующие мероприятия:

- объявление личной благодарности в устной и письменной форме;
- ордена, медали, значки за выдающиеся заслуги;
- выдача грамот, благодарственных писем;
- организация доски почета;
- поздравление работника с юбилеем, 8 марта, 23 февраля, профессиональным праздником и иными праздничными датами.

Помимо этого, сущность морального стимулирования направлена на стимулирование действий со стороны сотрудников на устранение недостатков, с помощью публичной или личной критики.

Правила применения критики:

- конфиденциальность;
- аргументированность;
- уважительного отношения к личности критикуемого;
- внесения элементов похвалы;
- сопереживания;

- отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего;

- демонстрация готовности прийти на помощь.

Моральное стимулирование применяется в следующих случаях:

- добросовестное исполнение труда,
- преданность компании,
- поздравления с юбилеем, профессиональным праздником, международными праздниками, такие как 8 марта, 23 февраля,
- выполнение плана,
- предотвращения аварийной ситуации,
- проводы на заслуженный отдых,
- победа в профессиональных соревнованиях.

Важным условием эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости. [13]

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует сплоченности интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия. [14]

На основании изложенного можно сделать вывод, что заработная плата оказывает влияние на самооценку работника, удовлетворяя тем самым потребности в уважении окружающих, самоутверждении.

Несмотря на это, если использовать исключительно материальные поощрения, то вся система стимулирования приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

## **2 Оценка финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»**

### **2.1 Краткая характеристика Общества**

Полное наименование Общества: Открытое акционерное общество «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Сокращенное фирменное наименование хозяйствующего субъекта ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Общество зарегистрировано 28.03.2002 года администрацией города Ленинск-Кузнецкого Кемеровской области.

Место нахождения: Российская Федерация, 652500, город Ленинск-Кузнецкий, проспект Кирова, 59.

Телефон: 74334.

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе, банковские счета, собственную печать, штампы и бланки со своим наименованием. По своим обязательствам Общество несет ответственность всем своим имуществом.

Акционеры ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» могут приобретать и отчуждать акции без согласия других акционеров Общества. Отвечают по обязательствам акционеры Общества в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Основной целью ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является получение прибыли за счет удовлетворения общественных потребностей в хлебопродуктах и другой выпускаемой продукции.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство и реализация хлебобулочной продукции;
- производство и реализация кондитерских изделий;

- производство и реализация сухого хлебного кваса;
- производство и реализация бараночных изделий.

Основными направлениями деятельности являются:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции, увеличение продаж;
- техническое перевооружение и ремонт технологического оборудования;
- обеспечение безопасных условий труда.

Продукция, вырабатываемая обществом, рассчитана на потребление на внутреннем рынке города Ленинска-Кузнецкого, города Кемерово, города Белово и близлежащих населенных пунктах.

Уставный капитал Общества составляет 5756000 (пять миллионов семьсот пятьдесят шесть тысяч) рублей. Все акции, размещенные Обществом, являются обыкновенными именными. Общее количество размещенных акций – 57560 штук номинальной стоимостью 100(сто) рублей каждая.

Высшим органом управления ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» является Совет директоров:

1. Костюк Наталья Павловна.
2. Боровецкая Валентина Ивановна.
3. Журавков Владимир Тимофеевич.
4. Журавков Тимофей Владимирович.
5. Тухватуллин Владимир Ринатович.

В ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» принята линейно-функциональная организационная структура управления. На рисунке 2.1 представлена схема организационной структуры Общества.

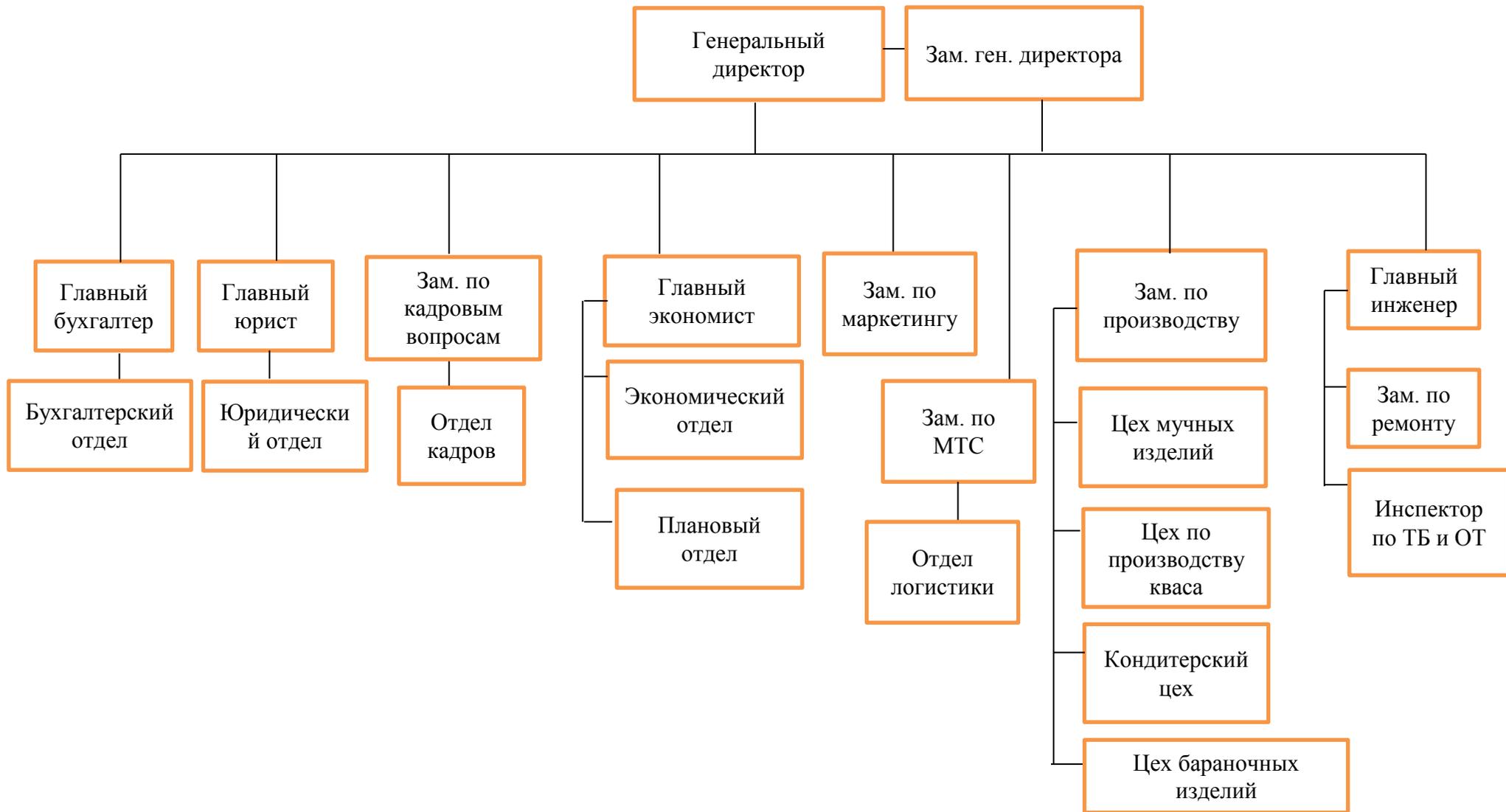


Рисунок 2.1 – Организационная структура Общества

Линейное управление – наиболее упрощенная система, преимуществами которой являются: четкость взаимоотношений, сокращений расходов на содержание управленческого персонала, повышенная степень ответственности руководителей.

Согласно, линейному управлению каждый подчиненный имеет только одного руководителя, который единолично отдает распоряжения, контролирует и руководит работой исполнителей. Поскольку, руководитель не может учитывать все стороны деятельности объекта, линейное управление организации сочетается с функциональным, предусматривающим разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления.

В целях оперативного решения вопросов производственного характера, весь персонал анализируемого предприятия делится на две категории:

1) администрацию, которая состоит из единоличного руководителя Общества, его заместителя, руководителей финансово-экономического, юридического, планового, кадрового отделов, главного бухгалтера, главного инженера;

2) трудовой коллектив, состоящий из всех остальных работников.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор, который действует в соответствии с финансово-хозяйственным планом Общества.

Генеральный директор ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»: Владимир Тимофеевич Журавков.

Заместитель генерального директора несет ответственность за выполнение следующих обязанностей: заключение договоров с поставщиками, разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой работы, снижение сверхплановых запасов готовой продукции. Заместитель генерального директора ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»: Журавков Тимофей Владимирович.

Главный бухгалтер возглавляет бухгалтерскую службу, на которую возложено ведение бухгалтерского и налогового учета. [15] Главный бухгалтер ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»: Ананьина Ирина Алексеевна.

Главный инженер организует работу всех служб по разработке плана технического развития Общества, отвечает за совершенствование техники и технологии производства, осуществляет контроль охраны труда на рабочих местах, проведение вводного, первичного, ежеквартального инструктажей, а также несет ответственность за проверку знаний работников предприятия.

Экономический отдел организует ведение бухгалтерской отчетности, формирование учетной политики, бюджетирование, управление денежными потоками, контролирует проведение хозяйственных операций.

Плановый отдел разрабатывает структуру плана, формирует цены на продукцию, организует экономический анализ финансовой отчетности, осуществляет ведение статистической отчетности, контролирует выполнение плановых показателей в целом по предприятию.

Юридический отдел ведет претензионную работу, передает иски материалы в судебные органы, подготавливает заключения о привлечении работников к материальной или дисциплинарной ответственности, проводит консультации по правовым вопросам.

Заместитель по маркетингу осуществляет разработку маркетинговой политики предприятия, контролирует своевременное устранение недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ.

Отдел кадров осуществляет комплектование предприятия кадрами, оформление приема, перевода и увольнение работников, расстановку кадров на замещение должностей, ведение учета хранения и заполнения трудовых книжек.

Отдел материально-технического снабжения обеспечивает производственные подразделения предприятия материально-техническими ресурсами, подготавливает и заключает договора на поставку материально-технических ресурсов, организация рационального использования материально-технических ресурсов.

Производственные подразделения:

- кондитерский цех;
- бараночный цех;
- цех мучных изделий;
- цех по производству кваса.

Работники цеха – это пекари, фасовщики, кондитеры, тестомесы, формовщики, упаковщики, сортировщики. Производственный персонал должен обеспечить выпуск продукции безопасной для здоровья и жизни потребителей. Все работники цеха подчинены начальнику цеха, который отвечает за выполнение производственного плана, использование оборудования, состояние трудовой дисциплины, проводит работу по улучшению условий труда.

Между администрацией предприятия и трудовым коллективом заключен коллективный договор. [16]

Все работники при поступлении на работу знакомятся с должностной инструкцией и подписываются в ней.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию (Ревизора).

Следующим этапом общей характеристики предприятия является анализ основных показателей его производственной и финансовой деятельности. Данный анализ проводится на основе бухгалтерской отчетности за 2012-2014 года.

## 2.2 Анализ произведенной продукции и финансовых результатов деятельности

Анализ проводится на основе информации, представленной в Приложении А. Основной задачей хозяйствующего субъекта является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Данные выпуска продукции представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Объемы произведенной продукции ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Наименование	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
Произведенная продукция всего, тн в том числе:	14446	13500	13292	-6,5	-1,5	-7,9
-хлеб и хлебобулочные изделия	14038	13141	12891	-6,4	-1,9	-8,2
-кондитерские изделия	242	212	209	-12,3	-1,41	-13,6
-тесто сдобное	85	79	115	-7,1	45,5	35,3
-квас сухой	35	18	27	-48,5	0,5	-22,8
-сухари панировочные	7	7	8	0	14,2	14,2
-бараночные	59	43	42	-27,1	-2,3	-28,8

Судя по данным таблицы 2.1, можно отметить сокращение объемов выпуска всех видов продукции, кроме сдобного теста, производство которого выросло на 35,3% и сухарей панировочных – на 14,2%.

Производство хлеба и хлебобулочных изделий снизилось на 8,2%, бараночных изделий на 28,8%, кваса сухого на 22,8%. Причиной этого является рост цены на муку и топливо для печей.

Уменьшение выпуска кондитерских изделий на 13,6%, связано с повышением цены на сырье для кондитерских изделий и упаковочные материалы.

Таким образом, за исследуемый период общая выработка уменьшилась на 7,9%, что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

Далее проведем оценку финансовых результатов.

С помощью показателей финансовых результатов можно охарактеризовать абсолютную эффективность деятельности предприятия. Важнейшими среди них являются показатели прибыли.

Объем реализации и величина прибыли зависят от снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия.

В таблице 2.2 представлены показатели прибыли за анализируемый период.

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о том, что по итогам финансово-хозяйственной деятельности в 2013 году чистая прибыль увеличилась на 220,1%, а в 2014 году ее сокращение составило 68,1%.

Выручка от реализации продукции за три года выросла на 16,9%.

Себестоимость продукции также увеличилась. Её рост составил 11,3%. Необходимо принять управленческие решения для сокращения статей себестоимости.

Таблица 2.2 – Анализ динамики показателей прибыли ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

тыс. руб.

Показатели	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
1. Выручка от реализации	454474	540670	531491	18,9	-1,7	16,9
2. Себестоимость продукции	332366	383320	370042	15,3	-3,46	11,3
3. Валовая прибыль	122108	157350	161449	28,7	2,6	32,2
4. Прибыль от продаж	22243	41190	25869	85,1	37,1	16,3
5. Прочие доходы	5912	23596	4440	299,1	-81,1	-24,8
6. Прочие расходы	10251	11547	9240	12,6	-19,9	-9,7
7. Прибыль до налогообложения	16050	50386	16627	213,9	-67,0	3,6
8. Чистая прибыль	12216	39105	12446	220,1	-68,1	1,8

На рисунке 2.2 отображена информация о динамике выручки от реализации, себестоимости и валовой прибыли.

Согласно рисунку 2.2, за период 2012-2013 года можно отметить рост показателей выручки от реализации, себестоимости продукции и прибыли от продаж. В 2014 году, напротив, перечисленные показатели снижаются.

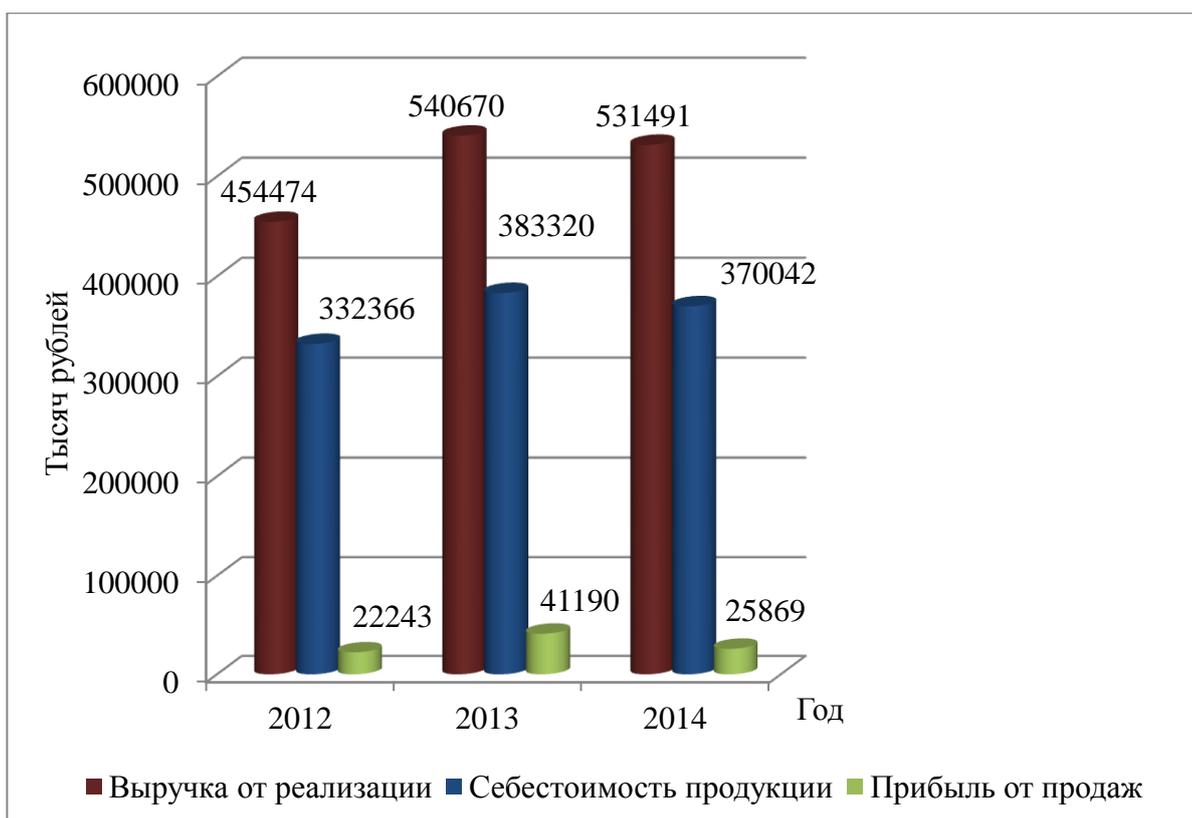


Рисунок 2.2 – Доходы и расходы по обычным видам деятельности  
ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Отрицательным моментом является снижение величины прочих доходов на 24,8%.

Уменьшение прочих доходов за анализируемый период составило 9,7%.

В 2013 году прибыль до налогообложения увеличилась на 213,9%, а в 2014 году ее снижение составило 67%.

Подводя итог, стоит отметить, что на данный момент предприятие располагает средствами, которые позволили бы ему расширить свою производственную деятельность. ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» следует проанализировать налоговые платежи, которые привели к уменьшению чистой прибыли.

Окончательная оценка эффективности работы Общества производится с помощью показателей рентабельности. [17]

К ним относятся следующие показатели:

а) рентабельность продукции (ROM) – показывает сколько прибыли получило предприятие на рубль затрат и вычисляется по формуле 1.1:

$$ROM = Пв / C * 100\%, \quad (1.1)$$

где Пв – валовая прибыль, тыс. руб.;

б) рентабельность продаж (ROS) – показывает долю прибыли в выручке и находится согласно формуле 1.2:

$$ROS = Ч / Выр * 100\%, \quad (1.2)$$

где Ч – чистая прибыль, тыс. руб.,

Выр – выручка от реализации услуг, тыс. руб.;

в) рентабельность активов (ROA) – отражает прибыль, которую получает предприятие с каждого рубля, авансированного на формирование активов, и определяется по формуле 1.3:

$$ROA = Ч / \text{Сред. ст. А.} * 100\%, \quad (1.3)$$

где Сред. ст. А. – средняя стоимость активов, тыс. руб.;

г) рентабельность собственного капитала (ROE) – характеризует прибыль в расчете на вложенный собственниками капитал и рассчитывается по формуле 1.4:

$$ROE = Ч / \text{Ср. ст. СК} * 100\%, \quad (1.4)$$

где Ср. ст. СК – средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.

Расчет относительных показателей представлен в таблице 2.3.

Судя по данным таблицы 2.3, можно отметить наметившуюся положительную тенденцию рентабельности продукции. Это обусловлено увеличением валовой прибыли на 32,2%.

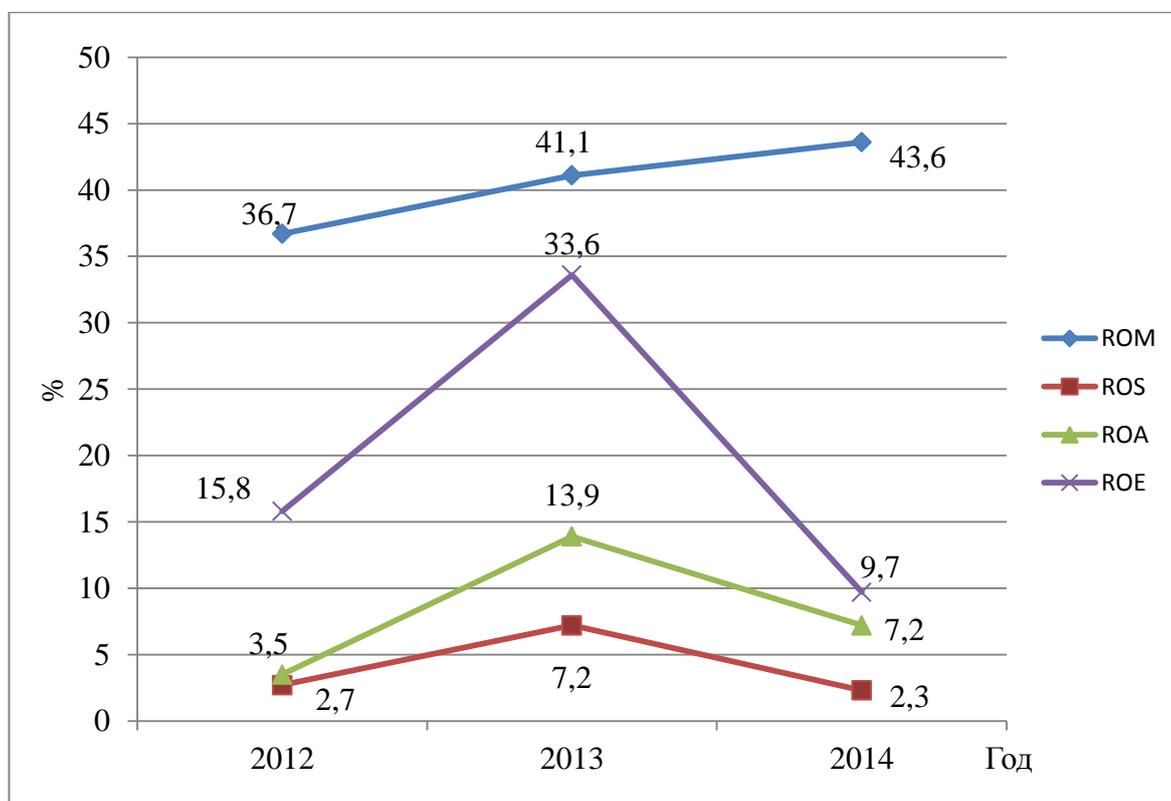
В отчетном периоде рентабельность продаж снизилась с 7,2% до 2,3%. На это повлияло снижение чистой прибыли на 68,1%.

Также в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизилась рентабельность собственного капитала на 23,9% и рентабельность активов на 6,7%.

Таблица 2.3 – Динамика показателей рентабельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатель	Год		
	2012	2013	2014
1.Рентабельность продукции	36,7	41,1	43,6
2.Рентабельность продаж	2,7	7,2	2,3
3.Рентабельность активов	3,5	13,9	7,2
4.Рентабельность собственного капитала	15,8	33,6	9,7

На рисунке 2.3 представлены показатели рентабельности за анализируемый период.



## Рисунок 2.3 – Показатели рентабельности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

В результате чего, следует отметить, ухудшение эффективности работы предприятия в 2014 году по сравнению с 2013 годом, так как все показатели, кроме рентабельности продукции снижаются.

Такая динамика ухудшает кредитоспособность предприятия.

### **2.3 Анализ финансового состояния хозяйствующего субъекта**

Для более подробного анализа баланса предприятия необходимо провести анализ состава и структуры имущества Общества и источников его образования.

Необходимо отметить, что анализ финансового состояния предприятия связан с его производственной деятельностью и является средством существования контроля над эффективностью использования средств.

С помощью анализа состава и структуры активов и пассивов организации определяются абсолютные и относительные изменения статей баланса, их удельный вес в общей стоимости имущества, соотношение собственного и заемного капитала.

Данные для анализа были взяты из Бухгалтерского баланса предприятия и представлены в таблице 2.4 и 2.5.

На рисунке 2.4 представлена информация об изменении величины стоимости имущества за исследуемый период.

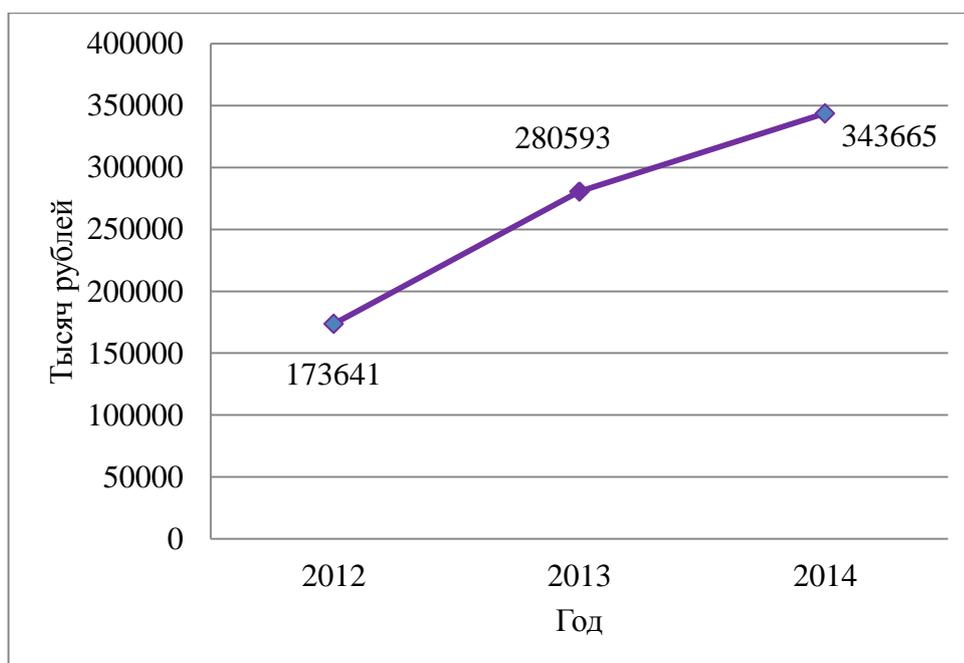


Рисунок 2.4 – Стоимость имущества ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Таким образом, можно сделать вывод, что стоимость имущества за три года увеличилась, что является положительным фактом.

Так, согласно данным таблицы 2.4, за 2013 год стоимость имущества выросла на 61,5% по сравнению с уровнем прошлого года, а в 2014 году на 22,5%.

Внеоборотные активы за три года увеличились на 79,3%, их доля в общей стоимости имущества составляет 41,9%.

Основной причиной прироста является увеличение прочих внеоборотных активов, которое составило 311,5%. Они занимают наибольшую часть внеоборотных активов – 74,9%.

Основные средства за 2012-2014 года уменьшились на 34,5%. В отчетном периоде их доля в общей стоимости внеоборотных активов составляет 24,3%. Помимо этого уменьшились финансовые вложения на 50,3%. Несмотря на то, что отложенные налоговые активы увеличились на 141,7%, их доля в общей стоимости внеоборотных активов не достигает 1%.

Таблица 2.4 – Анализ состава и структуры имущества ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатели	Год			Гпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	173641	280593	343665	61,5	22,5	97,9
2. Внеоборотные активы, тыс. руб. - в % к стоимости имущества	80414 46,4	109814 39,1	144210 41,9	36,6	31,3	79,3
3. Основные средства, тыс. руб. - в % к стоимости внеоборотных фондов	53614 66,6	44932 40,9	35087 24,3	-16,2	-21,9	-34,5
4. Финансовые вложения, тыс. руб. -в % к стоимости имущества внеоборотных фондов	131 0,2	131 0,1	65 0,04	0	-50,3	-50,3
5. Отложенные налоговые активы, тыс. руб. -в % к стоимости имущества внеоборотных фондов	410 0,5	381 0,3	991 0,7	-7,1	160,1	141,7
6. Прочие внеоборотные активы, тыс. руб. -в %к стоимости внеоборотных фондов	26259 32,7	64370 58,7	108067 74,9	145,1	67,8	311,5
7. Оборотные активы, тыс. руб. -в % к стоимости имущества	93227 53,6	170779 60,9	200455 58,1	83,2	17,4	114,9

Продолжение таблицы 2.4

8. Запасы, тыс. руб.	10801	10257	11056	-5,1	7,8	2,4
-в % к стоимости оборотных активов	11,5	6,1	5,5			
9. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	81778	159652	188925	95,2	18,4	131,2
-в % к стоимости оборотных активов	87,7	93,4	94,2			
10. Денежные средства, тыс. руб.	648	870	474	34,6	-45,5	-26,8
-в % к стоимости оборотных активов	0,8	0,5	0,3			

Рост оборотных активов составил 114,9%, их доля в общей стоимости имущества увеличилась до 58,1%. Структуру оборотных активов следует признать неудовлетворительной, так как большую часть в них занимает дебиторская задолженность (на 2014 год – 94,2%). В сложившейся ситуации считается целесообразно разработать мероприятия по ее снижению.

Денежные средства за три года снизились на 26,8%, их доля в общей стоимости оборотных активов равна всего 0,3%. Следовательно, у предприятия практически отсутствуют ликвидные средства.

Также стоит отметить незначительное увеличение по статье «Запасы». За три года они увеличились на 2,4%, тем не менее, их доля в общей стоимости оборотных активов уменьшилась и составила в 2014 году 5,5%. Информация о структуре имущества ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» изображена на рисунке 2.5.

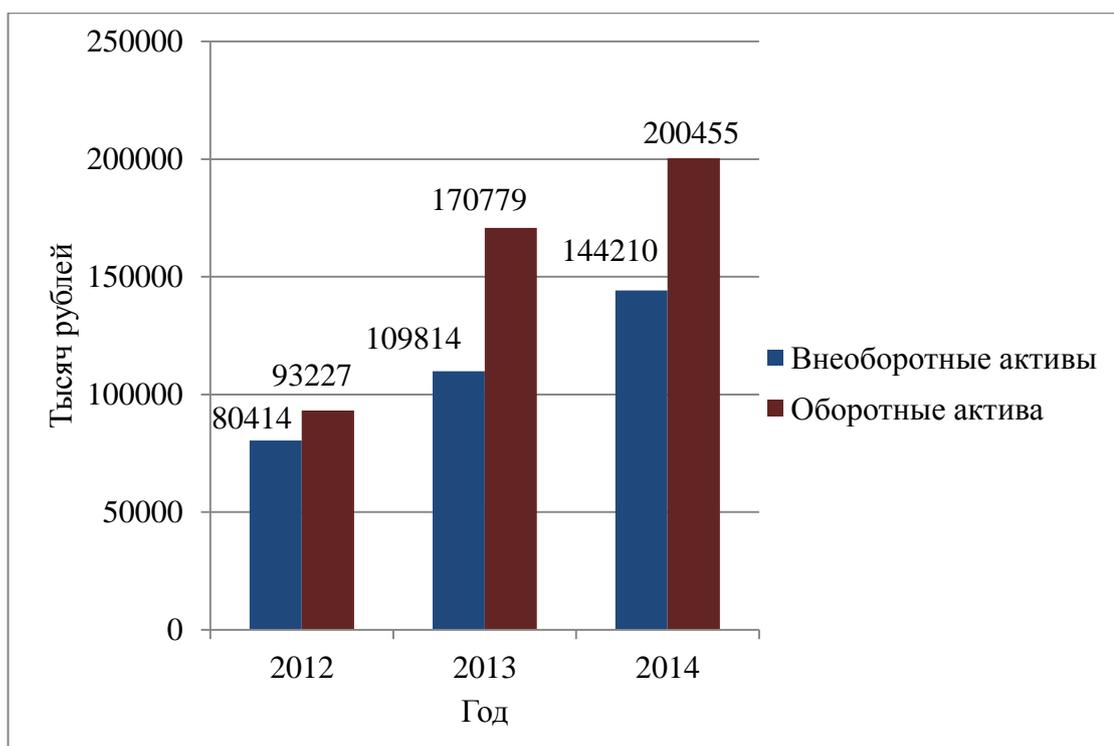


Рисунок 2.5 – Динамика структуры актива ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Судя по рисунку 2.5, структуру имущества в целом можно охарактеризовать, как нерациональную, несмотря на то, что основную долю (58,1%) в ней занимают оборотные активы, большая их часть не способствует росту ликвидных активов.

Анализ состава и структуры источников средств показал, что в 2013 году величина собственного капитала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» увеличилась на 50,7% по сравнению с уровнем прошлого года, а в 2014 году увеличение составило 10,7%. Произошло данное увеличение за счет роста нераспределенной прибыли, что, естественно, является положительным моментом.

Тем не менее, в результате роста стоимости внеоборотных активов на 31,3%, величина собственных оборотных средств в отчетном периоде имеет отрицательное значение.

Что касается заемного капитала, его рост за исследуемый период составил 123,6%. На рисунке 2.6 отображена динамика собственного и заемного капитала.

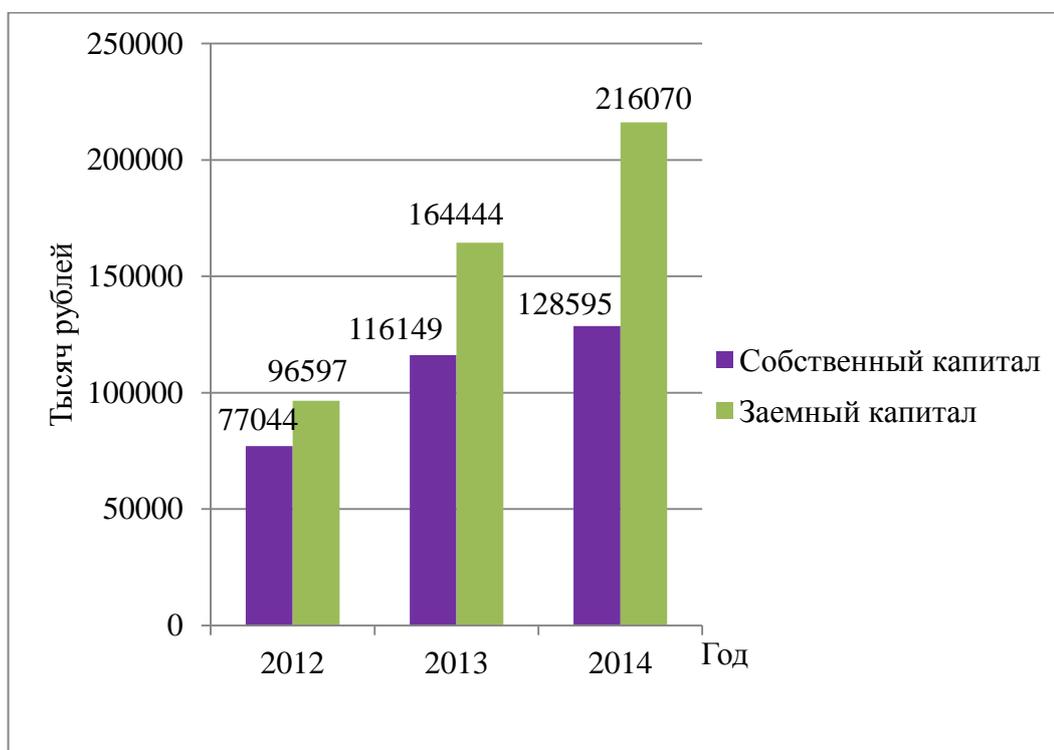


Рисунок 2.6 – Динамика состава пассива ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Таким образом, именно заемный капитал занимает наибольшую долю в структуре источников финансирования хозяйственной деятельности (на 2014 год – 62,6%). Такое увеличение влечет за собой рост финансового риска.

На основе данных таблицы 2.5, можно отметить увеличение долгосрочных обязательств на 519,8%, их удельный вес составляет 57,8%.

Краткосрочные обязательства, которые состоят преимущественно из кредиторской задолженности, увеличились на 19,1% и занимают 42,2% в стоимости заемного капитала.

В результате чего, специалистам необходимо принять ряд мер по увеличению собственного капитала, которые сократят необходимость

использования заемных источников и тем самым повысят финансовую устойчивость.

Таблица 2.5 – Анализ состава и структуры источников средств ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатели	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	173641	280593	343665	61,5	22,5	97,9
2. Собственный капитал, тыс. руб. -в % к имуществу	77044 44,3	116149 41,3	128595 37,4	50,7	10,7	66,9
3. Собственные оборотные средства, тыс. руб. -в %к Собственному капиталу	-3370 -	6335 2,2	-15615 -	-287,9	-346,5	363,4
4. Заёмный капитал, тыс. руб. -в % к имуществу	96597 55,7	164444 58,7	216070 62,6	70,2	31,3	123,6
5. Долгосрочные обязательства -в % к Заёмному капиталу	20179 20,8	96460 58,6	125074 57,8	378,1	29,6	519,8
6. Краткосрочные обязательства -в % к Заемному капиталу	76418 79,2	67984 41,4	90996 42,2	-11,2	33,8	19,1

В таблице 2.6 представлены показатели эффективности использования основных фондов предприятия. Важнейшими показателями этой группы являются:

- фондоотдача (ФО) – показывает, сколько продукции приходится на каждый рубль стоимости основных фондов и определяется по формуле 1.5:

$$\text{ФО} = \text{ТП} / \text{ОС}, \quad (1.5)$$

где ТП – товарная продукция, тыс. руб.;

- фондовооруженность (ФВ) – показывает, сколько основных фондов приходится на одного среднесписочного работника и рассчитывается по формуле 1.6:

$$\text{ФВ} = \text{ОФ} / \text{Ч}, \quad (1.6)$$

где Ч - среднесписочная численность рабочих, чел. [18]

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют о росте фондоотдачи за 2012-2014 года на 72,7%. На это обстоятельство повлияло увеличение объема реализованных услуг на 16,9%, а также снижение среднегодовой стоимости основных фондов на 34,5%.

Увеличение показателя фондоотдачи позволяет сделать вывод, о повышении эффективности использования основных фондов.

Уменьшение фондовооруженности за три года на 29,9% свидетельствует о снижении обеспечения работников предприятия средствами производства. Такое уменьшение вызвано тем, что темпы снижения основных фондов выше, чем темпы снижения среднесписочной численности персонала.

Проведем оценку коэффициентов ликвидности.

Данные для анализа ликвидности отражены в таблице 2.7.

Судя по данным таблицы 2.7, можно сделать вывод о том, что на 1 рубль краткосрочных обязательств приходится 2,29 рубля ликвидных активов, однако, всего 0,6% обязательств предприятие сможет оплатить немедленно после отчётной даты.

С помощью дебиторской задолженности предприятие сможет оплатить краткосрочные обязательства.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования основных фондов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатели	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
1. Объём реализованных услуг, тыс. руб.	454474	540670	531491	18,9	-1,7	16,9
2. Среднегодовая стоимость ОФ, тыс. руб.	53614	44932	35087	-16,2	-21,9	-34,5
3. Фондоотдача, руб./руб.	8,8	12,1	15,2	37,5	25,6	72,7
4. Фондовооруженность, тыс. руб./чел	111,7	96,2	78,3	-13,8	-18,6	-29,9

Таблица 2.7 – Анализ показателей ликвидности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатели	Год			Нормативное значение
	2012	2013	2014	
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,010	0,014	0,006	$\geq 0,2-0,5$
2. Коэффициент критической ликвидности	1,08	2,36	2,16	$\geq 1$
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,22	2,51	2,29	$\geq 2$

Для наглядного изображения информация размещена на рисунке 2.7.

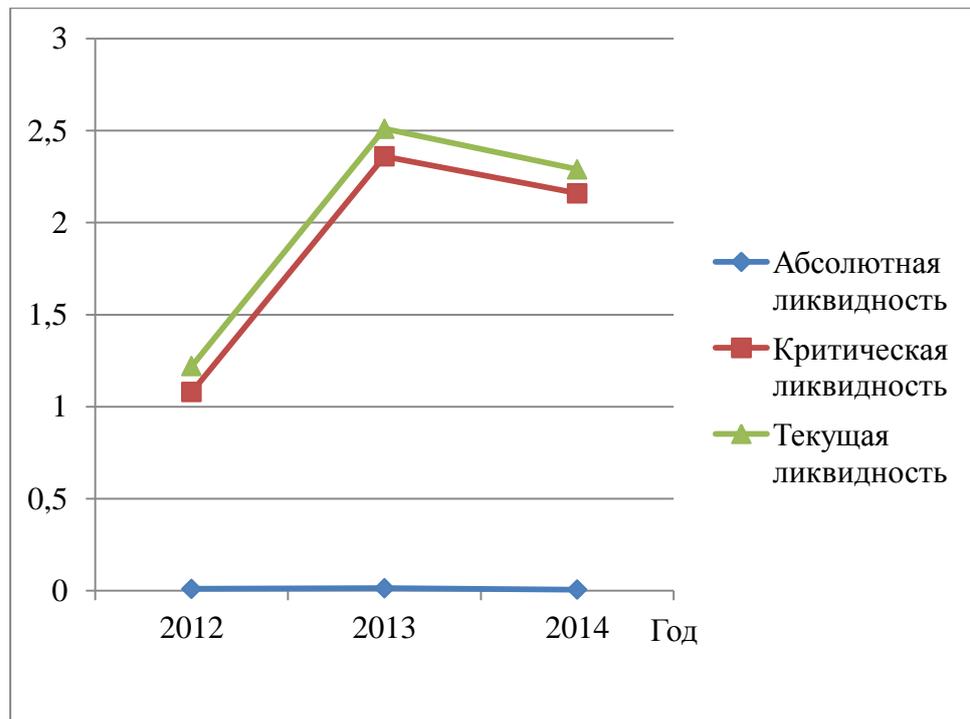


Рисунок 2.7 – Показатели ликвидности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Согласно рисунку 2.7, в 2014 году коэффициенты ликвидности меньше значений уровня 2013 года.

На протяжении исследуемого периода, коэффициент абсолютной ликвидности не достигает нормативного значения, что свидетельствует о неспособности предприятия погасить свои текущие обязательства за счет ликвидных оборотных активов.

Следовательно, баланс предприятия не является платежеспособным.

#### 2.4 Анализ трудовых ресурсов

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами оказывает влияние на следующие факторы:

- 1) объем выполнения всех работ;
- 2) эффективность использования оборудования;
- 3) себестоимость оказанных услуг.

Для повышения уровня управления производственно- хозяйственной деятельности проводится анализ динамики персонала на предприятии, данные для которого представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ динамики трудовых ресурсов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Численность ППП	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
	480	469	446	-2,3	-4,9	-7,1

Анализ динамики трудовых ресурсов показал, что численность промышленно-производственного персонала на предприятии (ППП) с каждым годом уменьшается. В 2013 году численность сотрудников сократилась на 2,3%, а уже в 2014 году на 4,9%.

Для наглядного изображения информация представлена на рисунке 2.8.

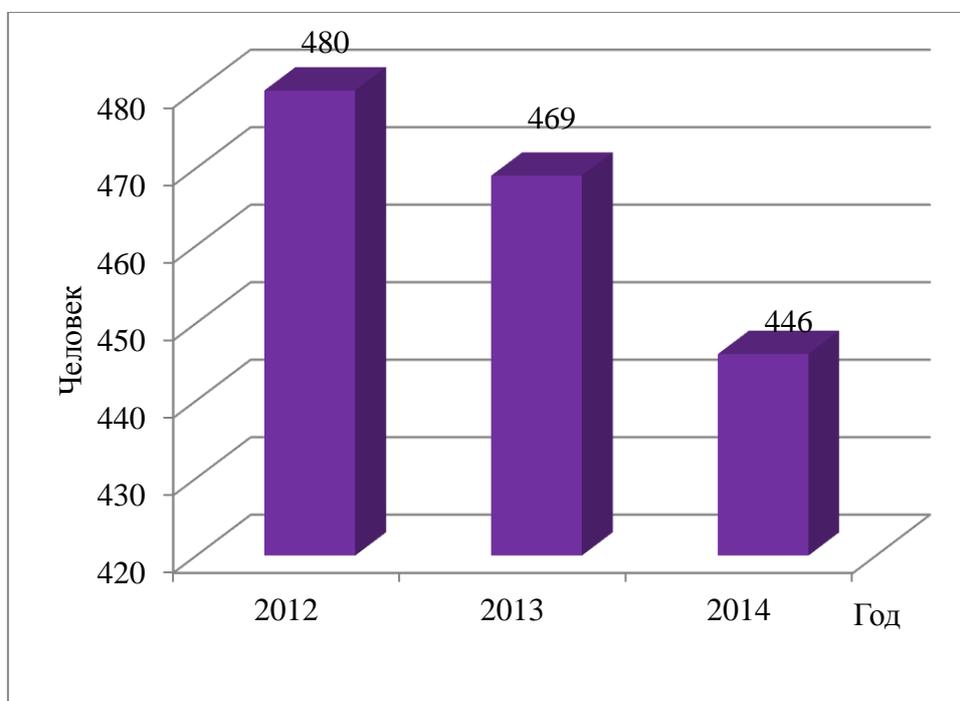


Рисунок 2.8 – Динамика трудовых ресурсов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Следовательно, для наращивания объемов выпуска продукции, необходимо увеличивать численность рабочих за счет улучшения условий труда, материального и морального стимулирования.

В процессе анализа использования трудовых ресурсов необходимо исследовать движение персонала.

Это обусловлено тем, что изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Анализ осуществляется на основе следующих коэффициентов, представленных в таблице 2.9.

В таблице 2.10 представлены данные для анализа движения рабочей силы.

Таблица 2.9 – Показатели движение трудовых ресурсов

Показатель	Формула
1. Коэффициент оборота по приему	$K. п. = \frac{\text{Количество принятых работников}}{\text{Среднесписочная численность}}$
2. Коэффициент оборота по выбытию	$K. в. = \frac{\text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность}}$
3. Коэффициент текучести кадров	$K. т. = \frac{(\text{Количество уволившихся по собственному желанию} + \text{нарушения трудовой дисциплины})}{\text{Среднесписочная численность}}$
4. Коэффициент постоянства кадров	$K. пост. = 1 - K. в.$

Таблица 2.10 – Анализ движения трудовых ресурсов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатель	Год		
	2012	2013	2014
1. Коэффициент оборота по приему	0,09	0,10	0,14
2. Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,13	0,19
3. Коэффициент текучести кадров	0,07	0,08	1,0
4. Коэффициент постоянства кадров	0,93	0,92	0,9

По данным таблицы 2.10, значение коэффициента оборота по приему увеличивается с 0,09 до 0,14.

Коэффициент оборота по выбытию также увеличивается с 0,11 до 0,19.

Коэффициент текучести кадров в 2012 году составил 0,07, в 2013 году поднялся до 0,08, а в 2014 году до 1,0.

Коэффициент постоянства кадров за три года также снижается. Постоянные кадры совершенствуют квалификацию, осваивают смежные профессии, а также обеспечивают стабильный уровень производительности труда.

Таким образом, анализ движения трудовых ресурсов показал, что на работу было принято меньше людей, чем уволено в 2012-2014 годах, об этом свидетельствует превышение коэффициентов оборота по выбытию над коэффициентами оборота по приему. Отрицательная тенденция роста текучести кадров является следствием существующих условий труда, которые не устраивают работников предприятия. Это отрицательно сказывается на повышении квалификации и производственных навыков

работников, и, в конечном итоге, ведет к снижению производительности труда. Далее необходимо оценить изменение структуры персонала. Данные для анализа представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Сведение о структуре трудовых ресурсов ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Категории	Год			Тпр,%		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
Всего, чел.:	480	469	446	-2,3	-4,9	-7,1
Рабочие	423	428	392	1,2	-8,1	-7,2
Специалисты	31	22	29	-25,2	26,0	-6,4
Служащие	8	4	7	-50,0	75	-12,5
Руководители	18	15	18	-16,6	20,0	0

Таким образом, в 2014 году наибольшее снижение численности произошло среди категории «рабочие» – 8,1%. Данное обстоятельство оказало влияние на снижении выработки продукции и уменьшении выручки от реализации.

В свою очередь численность служащих выросла на 75%, специалистов на 26%, а руководителей на 20%.

Структура персонала за 2014 год представлена на рисунке 2.9.

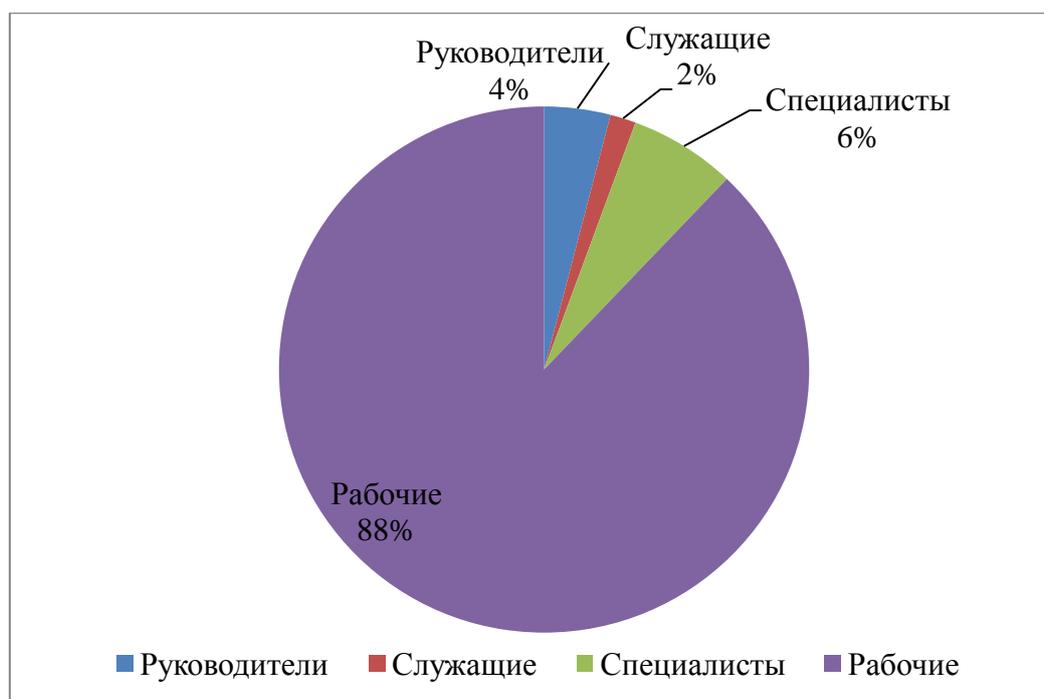


Рисунок 2.9 – Структура персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Судя по рисунку 2.9, 88% численности трудовых ресурсов занимают рабочие – лица, непосредственно занятые в создании материальных ценностей и осуществляющие технологические процессы. Удельный вес специалистов в общей численности персонала составляет 6%, руководителей – 4% и служащих – 2%.

При анализе наличия трудовых ресурсов так же учитывается качественный состав персонала, включающий разделение по демографическим признакам: пол и возраст. Информация для анализа представлена в таблице 2.12.

Судя по информации, представленной на рисунке 2.10, можно сделать вывод, что наибольшая численность персонала по возрастной категории составила возрастная группа 35-45 лет, их доля 63%.

В общей численности работающих доля работников возрастной группы 45-55 лет составляет 17%, а работников 25-35 лет – 15%.

Таблица 2.12 – Структура численности персонала по возрасту и половому признаку ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Показатель	Год		
	2012	2013	2014
Распределение по возрастным категориям:	480	469	446
до 25 лет	13	18	10
25-35 лет	71	69	66
35-45 лет	290	292	279
45-55 лет	85	76	78
свыше 55 лет	21	14	13
Распределение по полу:			
- женщины	407	385	387
- мужчины	73	84	59

Приток молодых специалистов на предприятие незначителен.

Делая общий вывод по качественному составу работников можно сказать, что предприятие не обеспечено молодыми кадрами, что может отрицательно сказаться на работе предприятия.

Таким образом, политика ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» должна быть направлена на омоложение персонала.

Согласно данным таблицы 13, количество мужчин на предприятии в 2014 году уменьшилось на 29,7%. В свою очередь количество женщин сократилось 0,5%.

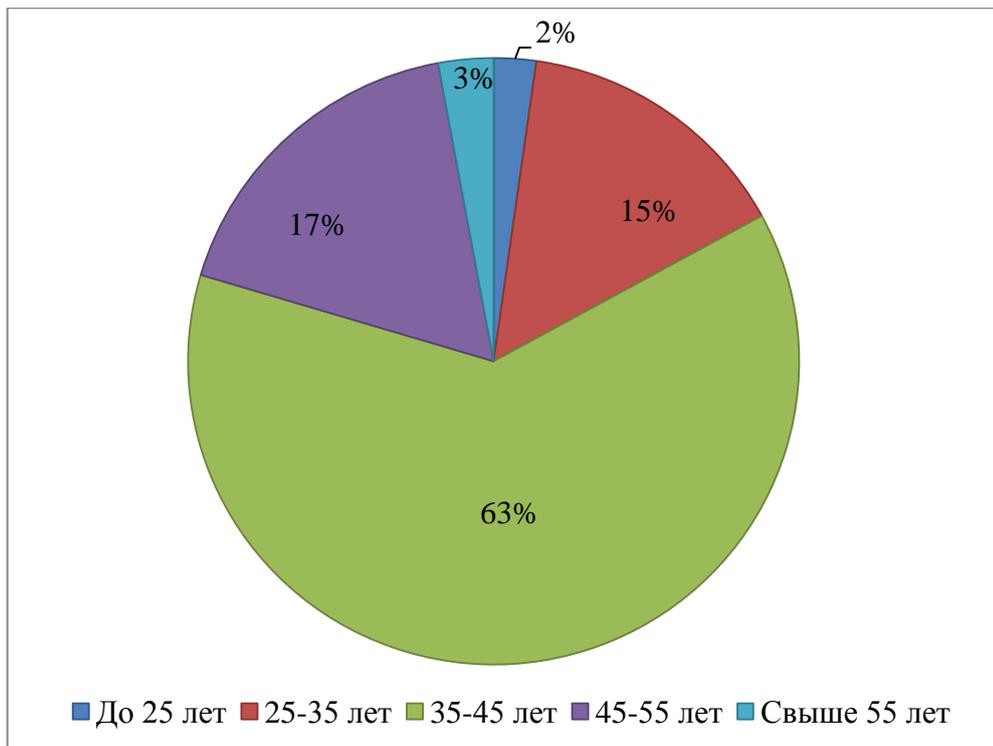


Рисунок 2.10 – Структура численности по возрастным категориям персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Согласно рисунку 2.11, наибольшую часть работающих, составляют женщины, здесь сказывается специфика трудовой деятельности.

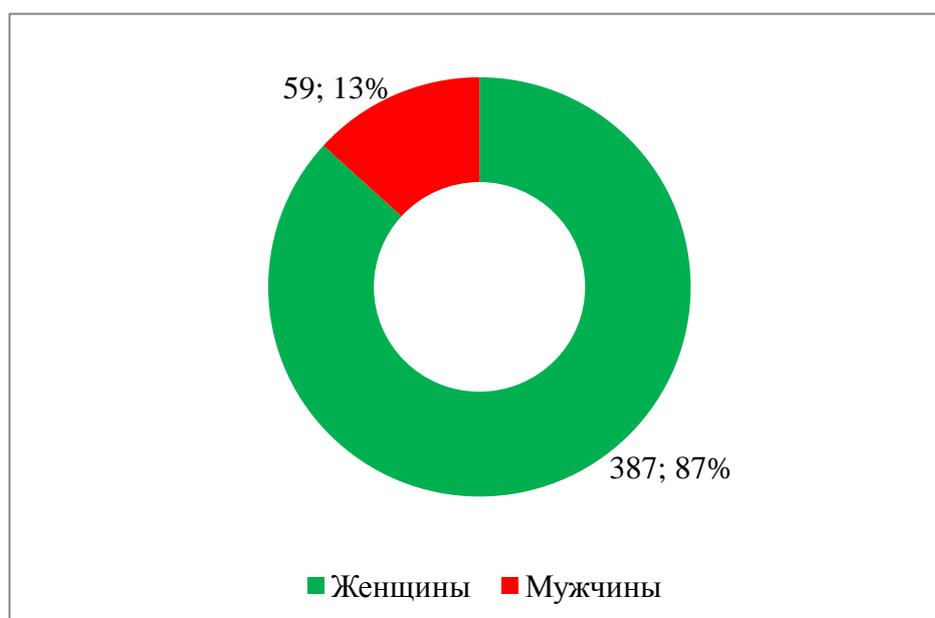


Рисунок 2.11 – Структура численности по половому признаку персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

## 2.5 Развитие мер морального стимулирования на предприятии

В таблице 2.13 приведены данные о наградах, которые были получены работниками за исследуемый период.

Количество наград свидетельствует об образцовом выполнении трудовых обязанностей, высоком уровне трудовой дисциплине, повышении производительности труда.

Таким образом, стимулирование труда – одна из важнейших функций менеджмента.

Как следует из данных таблицы 2.13, количество работников, которые были отмечены руководством и администрацией города за исполнение своих трудовых обязанностей, снижается.

Таблица 2.13 – Награды работающих ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Наименование награды	Количество человек в 2012 году	Количество человек в 2013 году	Количество человек в 2014 году
Общее количество, в том числе:	24	12	4
«За служение Кузбассу»	0	3	1
«Материнская доблесть»	1	0	1
Благодарственное письмо Министерства сельского хозяйства	4	7	1
Почетная грамота Администрации города Ленинск-Кузнецкого	16	1	1

## **2.6 Методы материального стимулирования организации**

Основная цель создания системы материального стимулирования персонала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» заключается в стремлении сориентировать сотрудников на эффективное решение задач, стоящих перед предприятием.

Работники ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» пользуются льготами в соответствии с трудовым законодательством и Уставом предприятия.

Несомненно, система материального денежного стимулирования представляет для сотрудников организации большой интерес.

Важнейшей мерой денежного материального стимулирования на предприятии является заработная плата, которая состоит из должностного оклада, премии, доплат и надбавок.

На предприятии применяются повременная и сдельная формы оплаты труда.

На основе штатного расписания, генеральным руководителем, устанавливаются должностные оклады руководителей, специалистов и служащих.

В соответствии с трудовым договором, заработная плата выплачивается 10 числа каждого месяца.

Важно отметить, что заработная плата в организации «белая», благодаря чему работники могут чувствовать себя защищенно.

Кроме того, предприятие применяет премирование, главным условием которого является отсутствие у предприятия убытка нарастающим итогом с начала года.

Стоит отметить, что премирование каждого работника не является обязательным.

Работник организации может быть частично или полностью лишен премии за совершение прогула, утрату имущества, ненадлежащее

исполнение своих трудовых обязанностей, появление в алкогольном опьянении или распитие спиртных напитков на рабочем месте.

Размер доплат и надбавок устанавливаются администрацией хлебокомбината и представлен в таблице 2.14.

Наряду с денежным материальным стимулированием, на предприятии действуют следующие меры материального неденежного стимулирования, которое представляет собой компенсационный пакет.

Таблица 2.14 – Сведения о размерах доплат и надбавок

Доплаты и надбавки	Размер
Совмещение должностей	25% от оклада отсутствующего работника
Работа в ночное время	в 1,5 размере от оклада
Работа в праздничные дни	в 2 размере от оклада
Руководство бригадой	от 8 до 13% от оклада в зависимости от численности бригады
Профессиональное мастерство	в зависимости от разряда и уровня квалификации
Сверхурочная работа	первые 2 часа в 1,5 размере от оклада, последующие в 2 размере
Преданность компании	от 3-5 лет – 5% 5-10лет – 10%; 10-15 лет – 15; свыше 15 лет – 20%

К данному набору относят следующие льготы:

1. Добровольное медицинское страхование.
2. Частичное возмещение стоимости абонементов в фитнес-клуб и бассейн.
3. Организация льготного питания в связи с тяжелой умственной нагрузкой: чай для рабочих и чай и кофе для руководителей.

4. С целью обеспечения нормальных условий труда, организацией заключен договор с ООО «Чистая вода» для доставки очищенной питьевой воды.

5. Выделение денежных средств работнику на покупку подарка к юбилею.

6. Ежегодно выделяются денежные средства на проведение празднование 8 марта, 23 февраля, и Нового года для администрации.

Рабочим женского пола денежная премия к 8 марту составляет 500 рублей, а мужчинам на 23 февраля – 300 рублей.

7. Работники предприятия имеют право на получение материальной помощи и социального отпуска. Социальный отпуск предоставляется на случай: свадьба, День знаний (1 класс), сдача крови и ее компонентов, проводы ребенка в армию, юбилеи 50, 55,60 лет, похороны близких.

8. В целях безопасности и соблюдении санитарно-гигиенических правил, каждого рабочего два раза в год или по мере необходимости снабжают комплектами спецодежды и спецобуви.

9. Оплачивает 50% стоимости билетов в театр и на концерты города Ленинск-Кузнецкий.

10. Особое внимание со стороны предприятия уделено детям сотрудников. Предприятие оплачивает 10% от стоимости путевки в детский оздоровительный лагерь, но не чаще 1 раза в год на каждого сотрудника. Кроме того, детям сотрудников в возрасте до 15 лет предоставляются новогодние подарки.

Несмотря на то, что в организации имеется система материального стимулирования труда, в результате исследования в деятельности по управлению персоналом были выявлены существенные недостатки.

На предприятии слабо развита система премирования: отсутствуют объективные критерии премирования.

Премии сотрудников не связаны с результатами их деятельности, что является крайне негативным моментом и не способствует стимулированию работников.

Система показателей премирования должна быть гибкой к изменениям в производстве и структуре управления.

Несмотря на то, что система неденежного стимулирования персонала является важнейшим фактором социальной стабильности, она является неразвитой.

Затруднен доступ к обучению сотрудников, хотя данный стимул является конкурентным преимуществом организации. Кадровая политика предприятия должна быть ориентирована на привлечение молодых специалистов, стимулом для которых является возможность получения дополнительных знаний за счет работодателя. К тому же, обученному сотруднику легче осваивать современное оборудование и технологии производства, в результате чего значительно сокращаются затраты на ремонте оборудования, выпуске бракованной продукции и прочее. ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» должно заботиться о развитии перспективных сотрудников.

Помимо прочего, к недостаткам относится низкий моральный дух. В связи с чем, руководители организации должны содействовать сплочению коллектива, так как хорошие и доверительные взаимоотношения на работе – залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества.

Вышеперечисленные недостатки привели к повышению текучести кадров в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Таким образом, действующая на предприятии система материального стимулирования нуждается в модернизации. Обеспечение эффективности материального стимулирования труда предполагает поиск новых, более эффективных способов оплаты труда и премирования.

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования**

#### **3.1 Совершенствование денежного материального стимулирования**

В настоящее время руководство ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» поставлено перед выбором: терять квалифицированный персонал и дальше, или начать уделять материальному стимулированию работников достойное внимание.

Принципиально важной составной частью для новой системы материального стимулирования на предприятии является справедливая система оплаты труда и вознаграждения за его результаты. [19]

Как было отмечено, в соответствии с разрядами рабочих и отработанным временем не учитываются индивидуальная выработка, качество выполняемых работ, соблюдение трудовой и производственно-технологической дисциплины, другие показатели работы исполнителей.

Сложившаяся тенденция ведет к непониманию оценки деятельности своего труда.

Одним из комплексных показателей, который может применяться для создания эффективной системы оплаты труда, является коэффициент трудового участия (КТУ), который представляет собой обобщённую количественную оценку трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов, других служащих в общие результаты работы.

Важно отметить, что с помощью КТУ не распределяются доплаты и надбавки, установленные законодательством.

Первый этап введения оплаты труда по КТУ в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» заключается в ознакомлении работников с перечнем показателей, понижающих и повышающих КТУ.

Далее, устанавливается базовый КТУ, который представляет собой среднюю оценку труда исполнителей и устанавливается тем членам

рабочей группы, в установленном месяце выполнили свои трудовые обязанности, соблюдали технику безопасности и трудовую дисциплину. В качестве базового КТУ принимается 1.

В зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты труда, базовый КТУ может снижаться, либо повышаться. В таблицах 3.1 и 3.2 представлены показатели, повышающие и снижающие КТУ рабочим.

Таблица 3.1 – Показатели, повышающие КТУ рабочим

Наименований показателя	Коэффициент повышения (+)
1. Проявление инициативы в работе	0,3
2. Обучение персонала (наставничество)	0,2
3. Совмещение профессий	0,3
4. Перевыполнение плановых заданий	0,2
5. Соблюдение трудовой дисциплины	0,1
6. Работа без больничных листов	0,1
7. Объявление благодарности	0,1
8. Поступление предложений от работника по улучшению процесса производства	0,2
9. Отсутствие брака	0,2

В таблицах 3.3 и 3.4 представлены показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям, специалистам и служащим.

Таблица 3.2 – Показатели, понижающие КТУ рабочим

Наименований показателя	Коэффициент понижения (-)
1. Нарушение трудовой дисциплины	0,1
2. Нарушение правил техники безопасности	0,3
3. Неудовлетворительное содержание рабочего места	0,2

Продолжение таблицы 3.2

4. Низкое качество работ	0,3
5. Допущение простоев в работе	0,5
6. Невыполнение плановых заданий	0,5
7. Объявление замечания Выговора	0,1 0,3
8. Порча имущества организации утрата имущества	0,1 0,3

Таблица 3.3 – Показатели, повышающие КТУ руководителям, специалистам и служащим

Наименований показателя	Коэффициент повышения (+) за каждый случай
1. Перевыполнение установленных заданий	0,2
2. Проявление инициативы и творческой активности в работе	0,3
3. Совмещение профессий	0,3
4. Сверхурочная работа	0,2
5. Своевременное предоставление соответствующе отчетности	0,1
6. Отсутствие замечаний со стороны контролирующих организаций	0,1
7. Разработка рекомендаций по улучшению хозяйственной деятельности предприятия	0,3

Таблица 3.4 – Показатели, понижающие КТУ руководителям, специалистам и служащим

Наименований показателя	Коэффициент понижения (-) за каждый случай
1. Невыполнение плановых заданий	0,5
2. Низкое качество выполняемых обязанностей	0,3
3. Нарушение правил техники безопасности	0,3
4. Несвоевременное предоставление соответствующей документации	0,1
5. Невыполнение в срок приказов руководителей	0,1
6. Объявление замечания Выговора	0,1 0,3

Итоговый коэффициент трудового участия определяется по формуле 3.1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{повыш.}} - \sum K_{\text{пониж.}}, \quad (3.1)$$

где 1 – значение базового КТУ;

$\sum K_{\text{повыш.}}$  – сумма повышающих коэффициентов, установленных за месяц;

$\sum K_{\text{пониж.}}$  – сумма понижающих коэффициентов, установленных за месяц.

Расчет ежемесячной заработной платы (ЗП еж) осуществляется в соответствии с формулой 3.2:

$$ЗП_{\text{еж}} = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{перем.}} \times КТУ, \quad (3.2)$$

где ЗП пост. – постоянная часть заработной платы (оклад);

ЗП перем. – переменная часть заработной платы.

Расчет заработной платы определен по схеме, представленной в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет заработной платы с учетом КТУ бухгалтерского отдела

Должность	Фактическая заработная плата, тыс. руб.(оклад)	КТУ (1+/- ΣКТУ)	Заработная плата с учетом КТУ, тыс. руб. (Факт. ЗП*КТУ)	Премия	Общий заработок (Факт. ЗП + Премия)
Главный бухгалтер	40	1,2	48	14,4	54,4
Бухгалтер-кассир	22	1	22	6,6	28,6
Бухгалтер материальной группы	25	1,3	32,5	13	38
Бухгалтер-инвентаризатор	22	0,8	17,6	2,64	22,64
Бухгалтер по дебиторской и кредиторской задолженности	18	0,8	14,4	2,16	20,16
Бухгалтер по расчету з/п	23	0,7	16,1	2,41	25,41

### Продолжение таблицы 3.5

Бухгалтер по основным средствам	26	1,3	33,8	13,52	39,52
Бухгалтер по обработке первичной документации	12	0,9	10,8	1,62	13,6
Итого	186		195,2	56,35	242,35

При этом размер премии находится в прямой зависимости от уровня КТУ сотрудника:

$КТУ < 1$ , значит размер премии – 15%;

$1 < КТУ < 1,2 = 30\%$ ;

$КТУ > 1,2 = 40\%$ .

Таким образом, применение коэффициента трудового участия для оценки труда усиливает зависимость заработной платы работающих от результатов их труда.

При использовании КТУ можно учитывать производительность труда, качество выполняемой текущей работы, соблюдение трудовой и производственно дисциплины, общее отношение к выполнению служебных обязанностей.

Предложенная система оплаты труда понятна. Каждый сотрудник знает, что необходимо выполнить, для того, чтобы получить максимальное вознаграждение. Необходимо отметить, что размер заработной платы, может быть, компенсирован неденежными стимулами.

### **3.2 Разработка мероприятий неденежного материального стимулирования**

Политика материального неденежного стимулирования труда должна быть направлена на следующие цели:

1. Привлечение персонала.
2. Удержание персонала, путем:
  - обеспечения безопасности;
  - создания комфортных условий труда;
  - содействия обучению;
  - предоставления подарков.
3. Сплочение коллектива.

Таким образом, наличие социального пакета окажет положительное влияние, как на трудовую деятельность конкретного работника, так и предприятия в целом. Во-первых, увеличится работоспособность сотрудников, во-вторых, повысится производительность труда, в-третьих, произойдет укрепление трудовой дисциплины. Все это, в конечном итоге, приведет к росту финансовых результатов организации.

Развитие и обучение персонала должно являться одним из приоритетных направлений в социальной деятельности предприятия. [10] Это необходимое условие успешного развития предприятия, повышения его конкурентоспособности, а также создания атмосферы преданности и лояльности.

1. Привлечение персонала.

На сегодняшний день, предприятия конкурируют между собой, стремясь привлечь не только потребителей, но и перспективных специалистов.

Развитие отечественной пищевой промышленности постоянно требует приток и обновление кадрового потенциала.

Одной из программ ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», направленной на привлечение персонала может стать стипендиальная программа, целью которой является привлечение на работу молодых дипломированных специалистов.

Для включения в стипендиальную программу необходимо провести отбор студентов Кемеровского Технологического

Университета пищевой промышленности (КемТИПП) по направлению 260100 «Продукты питания из растительного сырья». Приоритеты должны отдаваться учащимся, которые демонстрируют высокую теоретическую подготовку, ответственное отношение к учебе, заинтересованным в дальнейшем трудоустройстве в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

Количество стипендиатов не должно превышать 5 человек. Такие студенты получают стипендию от предприятия и в дальнейшем могут претендовать на замещение вакантных должностей. Размер ежемесячной стипендии – 1500 рублей. В итоге, стипендиальные затраты составят 90000 рублей.

## 2. Удержание персонала.

Одним из способов повышения эффективности использования рабочего времени является организация питания сотрудников под зарплату, поскольку бесплатное питание сотрудников ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» не предусмотрено законодательством.

При этом питание под зарплату может предоставляться на основании приказа руководителя, или же соответствующий пункт можно включить в трудовой договор.

Бухгалтер формирует списки желающих питаться под зарплату и передает их в столовую.

В конце месяца бухгалтер на основе базы данных столовой формирует отчет о питании сотрудников. Отчет выкладывается на общий ресурс в сети, и все сотрудники могут ознакомиться со своими затратами. На основании данных отчета автоматически формируется ведомость на удержание из зарплаты суммы, потраченной на питание.

Помимо прочего, рабочие хлебокомбината могут ежемесячно получать комплект хлебобулочных или кондитерских изделий со скидкой 3%.

Кроме того, для удобства выполнения возложенных обязанностей специалистам, которые тратят большую часть рабочего времени, предприятие может оплачивать мобильную связь.

Корпоративная мобильная связь позволяет определять местоположение персонала, вести контроль совершаемых звонков, избежать неприятных моментов, связанных с возможной утечкой ценной информации.

Также корпоративная мобильная связь позволяет централизованно оплачивать все мобильные телефоны сотрудников, что позволит вам быть уверенными в том, что ни у одного сотрудника в самый неподходящий момент не закончатся деньги на телефоне.

При этом список сотрудников, которым необходимо пользоваться мобильной связью следует прописать в приказе по организации. Лимит компенсации устанавливается в размере от 150 до 500 рублей, в зависимости от расчетов времени, необходимого на совершение звонков.

Сумма, превышающая установленный лимит должна быть вычтена из заработной платы сотрудника. Это может произойти в случае, если сотрудник использует корпоративную связь для личных нужд.

Обучение действующих сотрудников позволяет повысить уровень их теоретических знаний и усовершенствовать практические умения и навыки: чем выше квалификация работников – тем шире их профессиональные возможности. Так, повышение квалификации рабочих на производственном предприятии может включать в себя обучение навыкам работы с новым или технически более сложным оборудованием, современными технологиями.

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» может способствовать повышению квалификационного уровня своих работников с помощью финансирования:

- семинаров;
- лекций;
- стажировок;

- мастер-классов;
- профессиональных курсов.

С целью определения эффективности обучающих мероприятий, необходимо осуществлять оценку результатов обучения.

Для определения эффективности обучающих мероприятий осуществляется оценка результатов обучения, например с помощью экзамена. [9]

Организация должна принять во внимание факт, что обучение сотрудников – это не затраты, а инвестиции в будущее. Так как за обучение персонала приведет к уменьшению профессиональных ошибок.

Особенно важно выявлять перспективных сотрудников и заботиться об их развитии. Контроль за этим может быть возложен на руководителей отдела, которые должны обращать внимание на инициативу, работоспособность и личные качества работников и направлять их на дополнительное обучение. [14]

В год предприятие может осуществлять обучение не менее 10 сотрудников. Обучение может проходить, как в черте города, так и за его пределами. При этом затраты формируются за счет:

- стоимость обучения;
- проезд;
- проживание;
- суточные.

Однако на предприятии участились случаи, когда сотрудник, повысивший свою квалификацию переходит на другую более оплачиваемую работу. Чтобы расходы предприятия на обучение подчиненных не пропали впустую, необходимо заключить с ним ученический договор, по условиям которого они должны будут проработать на предприятии 3 года после учебы.

Для повышения престижа труда, создания условий для повышения профессионального мастерства, стимулирования работников к повышению

производительности труда, эффективности производства, качества выполняемых работ, росту квалификации организовать конкурс профессионального мастерства «Лучший работник года». От каждого цеха необходимо выбрать по 3 сотрудника. Критерии отбора: насколько работник успешно выполняет свои обязанности, соблюдает трудовую дисциплину и правила техники безопасности, владеет умением работать на современном оборудовании, принимает участие в обучении новеньких и оказывает поддержку другим членам коллектива. Сам процесс конкурса может быть разделен на три этапа.

Первый этап «Визитная карточка», где конкурсант рассказывает о себе, своей профессии.

Второй этап: теоретический, куда включаются вопросы:

- история развития предприятия;
- знания правил техники безопасности;
- знание технологии производства.

Третий этап: практический, который состоит из выполнения практических работ, согласно специальности.

За каждый этап конкурса сотрудник получает баллы. Победителями становятся работники, которые набрали максимальное количество баллов.

По завершению проведения конкурса, победители награждаются денежными премиями.

По усмотрению руководства предприятия денежная форма призов может быть заменена на натуральную. В этом случае в качестве призов могут быть приняты: утюги, чайники, мультиварки, термосы, пылесосы, мобильные телефоны, подарочные сертификаты.

Смета расходов на проведение конкурса представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Смета расходов на проведение конкурса «Лучший работник года»

Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.
Приз за первое место	10
Приз за второе место	6
Приз за третье место	3
Грамоты	0,7
Букеты победителям	3
Фуршет	20
Итого	42,7

Следовательно, сумма расходов на организацию конкурса «Лучший работник года» составит всего 42,7 тыс. руб.

По мнению специалистов, самым распространенным способом выражения благодарности или оказания внимания сотруднику предприятия является вручение подарков.

Предприятие предоставляет новогодние подарки детям сотрудников, считается целесообразным проявить внимание и к самому персоналу. В качестве подарка на Новый год может выступить денежное награждение в сумму 300 рублей на одного человека. На усмотрение предприятия поощрение может быть заменено на натуральный подарок на установленную сумму.

Например, это может быть коробка конфет и пачка чая.

Кроме того, предлагается осуществлять поздравления сотрудников с профессиональным праздником «День работника пищевой промышленности», днем празднования которого является 19 октября.

Рабочие предприятия получают денежную выплату в 200 рублей.

Так как коллектив ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» преимущественно женский, то еще одним событием, которое предполагает денежное поощрение сотрудников, может стать «День матери».

Каждой женщине, которая имеет хотя бы одного ребенка, предоставляется поощрение в сумме 300 рублей. Сотрудникам, которые имеют больше трех детей, выплата составит 500 рублей. Таким образом, предприятие не только повысит лояльность персонала, но и продемонстрирует свое уважение к данной категории.

В таблице 3.7 приведены данные затрат на подарки сотрудникам в связи с наступлением Нового года и профессионального праздника.

Судя по данным таблицы 3.7, общие затраты на поздравления сотрудников с праздничными датами составят 308,2 тыс. руб.

Таблица 3.7 – Затраты на поздравления с праздниками

Наименование мероприятия	Сумма выплаты на 1 сотрудника, тыс. руб.	Сумма выплаты на весь персонал, тыс. руб.
«Новый год»	0,3	133,8
«День работника пищевой промышленности»	0,2	89,2
«День матери»	0,3 (1-2 ребенка) 0,5 (3 и более детей)	50,2 35,0
Итого		308,2

В процессе трудовой деятельности у работника может ухудшиться здоровье. Руководство предприятия может проводить ежегодную профилактику – добровольную вакцинацию от гриппа.

Результатом данного мероприятия является уменьшение прогулов по болезни, а также повышение лояльности персонала за счет заботы об их здоровье.

Помимо прочего, работодатель может организовать санаторно-курортное лечение своих сотрудников. Обязательства работодателя по оплате санаторно-курортного лечения должны быть закреплены в

коллективном договоре. Для этой цели предприятие 1 раз в год может предоставлять бесплатную путевку в санаторий для двух сотрудников.

При этом должны выполняться следующие условия:

- ✓ стаж сотрудника должен быть не менее 3 лет;
- ✓ санаторий расположен на территории Кемеровской области;
- ✓ общая стоимость путевок не превышает 100000 рублей.

Данное мероприятие будет являться не только проявлением заботы о здоровье работников, но и стимулом для удержания на рабочем месте.

К тому же, часть средств, израсходованных на лечение, можно вернуть.

Для этого затраты на санаторно-курортное лечение должны быть представлены как расходы на мероприятия по улучшению условий труда.

Сплочение коллектива возможно с помощью тимбилдинга, который представляет собой тип мероприятий для сотрудников, направленных на сплочение коллектива.

Данные мероприятия могут проходить, как на территории офиса, так и за его пределами.

Поводом для таких мероприятий может стать, например, поход в боулинг, проведение спартакиады, совместная поездка в цирк. Рассмотрим их.

1. Поход в боулинг. Начальники цехов формируют списки желающих похода в боулинг и передают их в бухгалтерию.

При этом численность желающих составляет 15 человек.

Естественно, что желающих посетить данное мероприятие может быть гораздо больше. Поход в боулинг может проводиться для разных подразделений и цехов каждый месяц.

Важным условием формирования группы является образцовое выполнение обязанностей и высокий уровень трудовой дисциплины.

Следовательно, недисциплинированный сотрудник не получит специальное стимулирование.

Организация возлагает на себя расходы:

- аренда дорожки на 2 часа (600 руб. на час);
- сладкий подарок: 3 торта.

2. Проведение спартакиады по нескольким видам спорта среди цехов поможет не только сплотить коллектив, но и стать активными и здоровыми.

При этом соревнования могут проводиться по футболу, баскетболу, волейболу, настольному теннису, шахматам, легкой атлетики.

К расходам на проведение спартакиады относятся:

- приобретение спортивного инвентаря (мячи, ракетки, шахматы, свистки), который может использоваться в дальнейшем, если спартакиада станет традицией;
- сувениры победителям;
- грамоты всем участникам.

3. Организация поездки в цирк областного центра для сотрудников и их детей в период новогодних каникул.

При этом расходами на организацию данного мероприятия станут: стоимость билетов до города Кемерово и обратно, а также стоимость билетов. В целях экономии, питание членов группы осуществляется за свой счет.

Такого рода мероприятия укрепляют корпоративный дух, заменяют работникам привычные премии.

В таблицу 3.8 сведены общие затраты мероприятий, направленных на неденежное материальное стимулирование персонала

Таким образом, в результате осуществления мероприятий, направленных на совершенствование неденежного материального стимулирования сотрудников, общая сумма затрат составит 1413,5 тыс. руб.

Оценка эффективности предложенных мероприятий отражена в таблице 3.9.

Таблица 3.8 – Затраты на мероприятия, направленные на совершенствование неденежного материального стимулирования

Стипендиальная программа	90,0
Расходы обучение персонала за счет предприятия	80,0
Организация конкурса «Лучший работник года»	42,7
Расходы на корпоративную связь	144,0
Ценные подарки для сотрудников, в том числе, в связи с празднованием:	308,2
Нового года	133,8
День работника пищевой промышленности	89,2
День матери	85,4
Оплата санаторно-курортного лечения	100,0
Проведение вакцинации	579,8
Тимбилдинг в том числе:	68,4
поход в боулинг	44,4
Спартакиада	4,0
поездка в цирк города Кемерово	20,0
Итого	1413,5

Таблица 3.9 – Оценка эффективности мероприятий неденежного материального стимулирования

Мероприятие	Эффективность для сотрудника	Эффективность для предприятия
1.Стипендиальные программы	Гарантированность трудоустройства	Привлечение молодых перспективных специалистов

Продолжение таблицы 3.9

2.Обучение сотрудников на лекциях, семинарах, курсах повышения квалификации за счет предприятия	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное образование, возможность карьерного роста	Повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний
3.Проведение конкурса «Лучший работник года»	Повышение статуса	Повышение дисциплины персонала и эффективности деятельности работников
4.Организация питания под зарплату	Получение полноценного питания	Повышение лояльности сотрудника, сокращение расходов на оплату труда
5.Продажа по себестоимости продукции предприятия	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку хлебобулочных изделий	Повышение лояльности сотрудника вследствие заботы о нем и его семье
6.Оплата корпоративной связи	Увеличение дохода работника, повышение удовлетворенности трудом	Повышение эффективности работы за счет расширения возможностей общения с клиентами и коллегами
7.Ценные подарки для сотрудников	Повышение статуса	Повышение лояльности и эффективности деятельности работников
8.Оплата санаторно-курортного лечения	Обеспечение хорошего состояния здоровья, сокращение расходов на лечение	Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности, повышение преданности сотрудников,
9.Проведение вакцинации	Забота о здоровье	Сокращение прогулов по больничным листам
10.Тимбилдинг	Заботы об эмоциональном состоянии	Сплочение коллектива, , снижение текучести кадров

Подводя итог, стоит отметить, что мероприятия материального и морального стимулирования труда содействуют развитию интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3202	Иванову Анатолию Анатольевичу

<b>Институт</b>	электронного обучения	<b>Кафедра</b>	менеджмента
<b>Уровень образования</b>	специалитет	<b>Направление/специальность</b>	080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрация от специализированного оборудования. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные ОАО «Ленинск - Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>2. Данные официального сайта ОАО «Ленинск - Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>3. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</li> <li>3. Природоохранное законодательство РФ.</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы социальной политики ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>3. Система социальной ответственности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>4. Структура программ социальной ответственности ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».</li> <li>5. Затраты на социальную ответственность ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».</li> </ol>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью.</li> <li>3. Природоохранная деятельность предприятия.</li> <li>4. Затраты предприятия на социальную ответственность.</li> </ol>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ</li> <li>2. Устав организации ОАО «Ленинск-Кузнецкий</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>хлебокомбинат».</p> <p>3. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Иванов Анатолий Анатольевич		

## **Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах. [20]

Стоит отметить, что КСО предприятия представляет собой широкий спектр действий: соблюдение промышленной безопасности, охрану труда, обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, установление прочных связей с контрагентами и поддержку различных социальных фондов.

Социально ответственные предприятия вызывают больше доверия у поставщиков ресурсов, что в свою очередь дает возможность приобретать данные ресурсы высокого качества и по оптимальной цене.

Мероприятия КСО предприятия по отношению к персоналу, позволяют снизить текучесть кадров. К таким мероприятиям в первую очередь следует отнести своевременную выплату достойной заработной платы и предоставление сотрудникам «социальный пакет».

Следовательно, можно сделать вывод, что эффективная система КСО позволяет организациям не только вносить позитивный вклад в развитие общества, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса.

Таким образом, к основным преимуществам корпоративной социальной ответственности для развития бизнеса относятся:

- увеличение прибыли;
- получение доступа к социальным инвестициям;
- ускорение темпов роста;
- реклама продукции;
- налоговые льготы;
- повышение лояльности потребителей;
- увеличение производительности и качества продукции;

- привлечение и удержание сотрудников;
- повышение репутации;
- повышение конкурентоспособности.

Несмотря на то, что направления корпоративной социальной ответственности носят субъективный характер, некоторые из них являются актуальными для всех организаций. Речь идет о поведении по отношению к своим сотрудникам, природоохранные действия.

Для осуществления мероприятий социальной ответственности, каждому хозяйствующему субъекту необходимо оценить собственные силы и имеющиеся ресурсы.

Одной из важнейших задач при оценке эффективности программ корпоративной социальной ответственности является оценка соответствия программ стейкхолдерам.

Стейкхолдеры подразделяются на внешние (находятся за пределами предприятия) и внутренние (внутри организации).

Внешняя корпоративная социальная политика – это социальная политика, проводимая для местного сообщества на территории деятельности компании или ее отдельных подразделений.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность.
2. Содействие охране окружающей среды.
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг. [21]

Внутренняя корпоративная социальная политика – это социальная политика, проводимая для работников своей организации. К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Безопасность труда.
2. Стабильность заработной платы.

3. Поддержание социально значимой заработной платы.

4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы повышения квалификации.

6. Оказание помощи работникам в критических ситуациях. [21]

Основными инструментами реализации социальных программ являются:

А) Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме.

Б) Денежные гранты – форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований.

В) Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

Г) Социальные инвестиции – форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ.

Д) Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании.

Е) Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ. [22]

Таким образом, мероприятия корпоративной социальной ответственности позволяют предприятию:

1) продемонстрировать свою гражданскую позицию;

2) становятся маркетинговым инструментом, дающим возможность выделиться, развивать новые продукты;

3) создавать эмоциональную связь между товаром и потребителем.

В таблице 3.10 представлены стейкхолдеры организации.

Таблица 3.10 – Стейкхолдеры ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат»

Внутренние	Внешние
1. Персонал	1. Органы муниципальной власти
	2. Потребители
	3. Поставщики
	4. Общественные организации

Анализируя данные таблицы 3.10, можно сделать вывод о том, что количество внешних стейкхолдеров превышает внутренних.

К представителям внешних стейкхолдеров относятся:

- органы муниципальной власти, целью которых является рост занятости населения, легальности деятельности и поступлении налогов в бюджет;

- потребители, заинтересованные в быстром получении безопасного и работоспособного товара;

- поставщики, основная цель которых является установление долгосрочных связей с предприятием;

- общественные организации, интересами которых являются содействие предприятия к устранению загрязнения, спонсорская помощь.

От местной власти зависит бизнес- деятельность. В свою очередь отношение потребителей влияет на финансовые результаты деятельности предприятия. Общественные организации формируют общественное мнение о предприятии.

Внутренним стейкхолдером является лишь персонал предприятия, основная цель которых состоит в своевременном получении заработной

платы, социальной защите, безопасности труда, возможности обучения и повышении квалификации.

Основными стейкхолдерами по степени влияния являются: персонал, потребители и органы муниципальной власти.

В таблице 3.11 отражена структура программ КСО.

Таблица 3.11 – Структура программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
1.Добровольное медицинское страхование	Социальные инвестиции	Персонал	Ежемесячно	Обеспечение страховой защиты
2.Предоставление билетов на посещение театра и концертов	Социальные инвестиции	Персонал	1 раз в квартал	Повышение лояльности работников
3. Проведение уборки территории	Корпоративное волонтерство	общественные организации	1 раз в месяц	Улучшение репутации
4. Оказание материальной помощи работникам	Социальные инвестиции	Персонал	по мере необходимости	Повышение эффективности деятельности работников, снижение текучести кадров
5.Возмещение стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря для детей работников	Социальные инвестиции	Персонал	Июнь-август	Повышение лояльности работников и повышение эффективности деятельности

Продолжение таблицы 3.11

6.Предоставление новогодних подарков для детей работников	Социальные инвестиции	Персонал	Декабрь	Повышение лояльности работников и повышение эффективности деятельности работников
7. Выделение денежных средств к юбилею работников	Социальные инвестиции	персонал	В течение года	Повышение эффективности деятельности работников
8. Выделение денежных средств к 23 февраля и 8 марта	Социальные инвестиции	Персонал	Февраль, Март	Повышение эффективности деятельности работников
9.Поздравление вышедших на пенсию работников хлебозавода с днем рождения	Социальные инвестиции	Персонал	В течение года	Улучшение репутации, повышение лояльности персонала

Продолжение таблицы 3.11

10. Организация льготного питания (чай)	Социальные инвестиции	Персонал	Ежедневно	Повышение эффективности деятельности работников, снижение текучести кадров
11. Предоставление средств на строительство мельницы	Денежные гранты	Поставщики	Май	Развитие хозяйственных связей с поставщиками
12. Покупка компьютера для МОУ СОШ 47	Благотворительные пожертвования	муниципальная власть	Март	Улучшение репутации
13. Перевозка детей сотрудников в зоопарк города Новосибирск	Социальные инвестиции	Персонал	Июль	Снижение текучести кадров, повышение эффективности деятельности работников
14. Оказание финансовой помощи в проведении «Дня города»	Благотворительные пожертвования	муниципальная власть	Июнь	Улучшение репутации
15. Проведение новогоднего корпоратива для администрации	Социальные инвестиции	персонал	Декабрь	Формирование сплоченного коллектива

Продолжение таблицы 3.11

16. Приобретение медикаментов для первой необходимости	Социальные инвестиции	Персонал	1 раз в квартал	Оказание средств первой помощи
17. Приобретение спецодежды и спецобуви	Социальные инвестиции	Персонал	1 раз в полгода	Повышение эффективности деятельности работников
18. Организация выставки продукции	Социальные инвестиции	Потребители	2 раза в год	Привлечение новых клиентов
19. Организация поставки очищенной питьевой воды	Социальные инвестиции	Персонал	1 раз в неделю	Повышение лояльности персонала
20. Частичная оплата стоимость абонемента в фитнес-клуб и бассейн	Социальные инвестиции	Персонал	Ежемесячно	Повышение лояльности персонала и эффективности использования рабочего времени

Данные таблицы 3.11 свидетельствуют о том, что мероприятия КСО, реализуемые предприятием не соответствуют ожиданиям стейкхолдерам в полной мере.

Определим затраты на программы КСО и сведем их в таблицу 3.12.

Таблица 3.12 – Затраты на программы КСО

Наименование мероприятия	Ед. измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
1.Добровольное медицинское страхование	тыс. руб.		46,4
2.Предоставление билетов на посещение театра и филармонии	тыс. руб.	50% от стоимости билета	26
3.Проведение уборки территории	чел/час* тыс. руб.	12 час. 345 чел. 0,078 сред. час. зп	322,9
4.Оказание материальной помощи работникам	тыс. руб.	свадьба- 2 рождение ребенка- 5 при утрате имущества в результате пожара- 15	413
5.Возмещение стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря для детей работников	тыс. руб.	10% от стоимости путевки	64

Продолжение таблицы 3.12

6.Предоставление новогодних подарков для детей работников	тыс. руб.	0,4	201
7.Выделение денежных средств к юбилею сотрудников	тыс. руб.	для руководителей– 5 для служащих  и специалистов– 2 для рабочих – 1,5	297
8.Выделение денежных средств к 23 февраля и 8 марта	тыс. руб.	23 февраля – 0,3; 8 марта – 0,5	211
9.Поздравление вышедших на пенсию работников хлебозавода с днем рождения	тыс. руб.	1	136
10.Организация льготного питания (чай)	тыс. руб.	0,013 в сутки на человека	623

Продолжение таблицы 3.12

11.Предоставление средств на строительство мельницы	тыс. руб.		480
12.Покупка компьютера для МОУ СОШ 47	тыс. руб.	35	37
13. Перевозка детей сотрудников в зоопарк города Новосибирск	тыс. руб.	билеты на автобус на 1 ребенка – 0,6 питание – 0,3	9
14.Оказание финансовой помощи в проведении «Дня города»	тыс. руб.	кондитерские изделия –15; хлебобулочные изделия – 20	35
15.Проведение новогоднего корпоратива для администрации	тыс. руб.	аренда караоке бара «GLOTKA»– 15000 депозит на 1 человека – 3	60
16.Приобретение медикаментов для первой необходимости	тыс. руб.	30	120
17. Приобретение спецодежды и спецобуви	тыс. руб.	0,36	722

Продолжение таблицы 3.12

18. Организация выставки продукции	тыс. руб.	178	356
19. Организация очищенной питьевой воды	тыс. руб.	0,16	7,6
10. Частичная оплата стоимости абонементов в фитнес- клуб и бассейн	тыс. руб.	20% от стоимости абонемента	74
Итого			4240,9

На рисунке 3.1 изображена информация о распределении затрат на программы КСО.

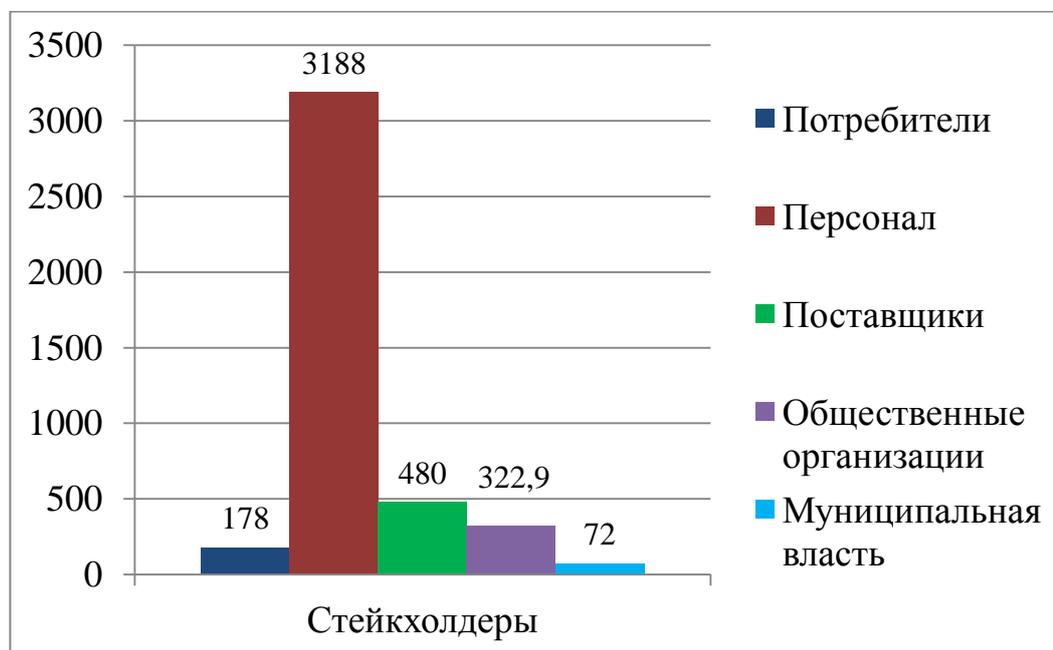


Рисунок 3.1 – Затраты на программы КСО

Цель предприятия – производить и продавать продукцию, обеспечивая рост дохода, прибыльность и устойчивую репутацию поставщика продукции высокого качества.

Основными направлениями деятельности являются:

- расширение ассортимента продукции, рост продаж;
- техническое перевооружение;
- обеспечение безопасных условий труда.

В ходе проведенного анализа было выяснено, что программы КСО не соответствуют целям и стратегиям предприятия.

Преобладающей является внутренняя КСО, затраты на которую составили 3188 тыс. руб., что составляет 75,1% от общей стоимости затрат.

Программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров не в полной мере. Так, например, затруднен доступ к обучению сотрудников.

Кроме того, предприятие с целью привлечения дополнительных клиентов проводит выставки продукции, в то время как, мероприятия по совершенствованию качества продукции отсутствуют.

Реализуя программы КСО, предприятие получит следующие преимущества:

- улучшит репутацию за счет участия в благотворительных акциях;
- установление связи с органами местного самоуправления.

По сравнению с полученным результатом, затраты на программы КСО следует признать нерациональными. ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» может реализовать такие мероприятия, как:

- 1) Содействие обучению сотрудников.
- 2) Организация семинаров, курсов, тренингов повышения квалификационного уровня.
- 3) Обеспечение безопасных условий труда.
- 4) Повышение качества продукции.
- 5) Взаимодействие с местными органами власти для решения социальных проблем.
- 6) Природоохранная деятельность: вывоз мусора, снега, озеленение территории.
- 7) Помощь нуждающимся.

## **Заключение**

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации.

Система мотивации персонала основаны на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от общей системы управления и особенностей деятельности данного предприятия.

По данным, социологических исследований, наибольший вес среди современных стимулирующих способов воздействия на повышение трудовой мотивации имеет материальное стимулирование, которое включает в себя денежные способы стимулирования (оклад, различные виды премий), а также неденежные (хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска).

Таким образом, организация труда на предприятии призвана создавать нормальные для человека условия труда, заинтересованность работника в результатах труда и в результатах работы предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы являлось изучение теоретических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования в ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

На основе данных бухгалтерской отчетности за 2012-2014 года был проведен анализ финансовых результатов и финансового состояния ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат».

За исследуемый период производство хлеба и хлебобулочных изделий сократилось на 7,9%, в связи с ростом цен на муку и топлива для печей.

Выручка от реализации продукции за три года выросла на 16,9%.

Себестоимость продукции также увеличилась. Её рост составил 11,3%. В результате того, что темпы роста выручки от реализации больше, чем темпы роста себестоимости продукции, валовая прибыль увеличилась на 32,2%.

В 2013 году прибыль до налогообложения увеличилась на 213,9%, а в 2014 году её снижение составило 67%.

Чистая прибыль в 2014 году сократилась на 68,1% по сравнению с уровнем 2013 года.

Также следует отметить, снижение всех показателей рентабельности, что ухудшает эффективность работы предприятия.

Такая динамика снижает кредитоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия.

Структуру имущества в целом можно охарактеризовать, как нерациональную, несмотря на то, что 58,1% в ней занимают оборотные активы, большая их часть не способствует росту ликвидных активов.

Величина собственного капитала ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» увеличилась на 66,9%. Произошло данное увеличение за счет роста нераспределенной прибыли, что, естественно, является положительным моментом.

Что касается заемного капитала, его рост за исследуемый период составил 123,6%. Именно заемный капитал занимает наибольшую долю в структуре источников финансирования хозяйственной деятельности (на 2014 год – 62,6%). Такое увеличение влечет за собой рост финансового риска.

В процессе исследования была проведена оценка показателей ликвидности.

На 1 рубль краткосрочных обязательств приходится 2,29 рубля ликвидных активов, однако, всего 0,6% обязательств предприятие сможет оплатить немедленно после отчетной даты.

С помощью дебиторской задолженности предприятие сможет оплатить краткосрочные обязательства.

Численность персонала предприятия в 2014 году составила 446 человек, что на 4,9% меньше уровня прошлого года и на 7,1% меньше уровня 2012 года.

Коэффициент текучести кадров в 2012 году составил 0,07, в 2013 году поднялся до 0,08, а в 2014 году до 1,0.

Причем в 2014 году наибольшее снижение численности произошло среди категории «рабочие» – 8,1%.

В общей численности работающих наибольшую долю занимает группа возрастной категории 35-45 лет, их доля составляет 63%.

Доля работников возрастной группы 45-55 лет составляет 17%, а работников 25-35 лет – 15%.

Делая общий вывод по качественному составу работников можно сказать, что предприятие не обеспечено молодыми кадрами, так как приток молодых специалистов на предприятие незначителен.

Отрицательная тенденция роста текучести кадров является следствием существующих условий труда, которые не устраивают работников предприятия.

В ходе проведенного исследования было выяснено, что механизм материального стимулирования в системе управления персоналом ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» недостаточно хорошо развит.

К основным проблемам материального стимулирования относятся:

1. Текучесть кадров.
2. Слабо развита система премирования;
3. Затруднен доступ к обучению персонала.
4. Низкий моральный дух.

Важной составной частью для новой системы материального стимулирования на предприятии является справедливая система оплаты труда и вознаграждения за его результаты.

Одним из комплексных показателей, который может применяться для создания эффективной системы оплаты труда, является коэффициент трудового участия (КТУ).

Необходимо отметить, что с помощью КТУ не распределяются доплаты и надбавки, установленные законодательством.

В зависимости от индивидуального вклада работников в коллективные результаты труда, базовый КТУ (1) может снижаться, либо повышаться.

Таким образом, ежемесячная заработная плата сотрудников складывается из постоянной части (оклад) и переменной части с учетом индивидуального вклада в результаты труда.

Следовательно, применение коэффициента трудового участия для оценки труда усиливает зависимость заработной платы работающих от результатов их труда.

При использовании КТУ можно учитывать производительность труда, качество выполняемой текущей работы, соблюдение трудовой и производственно дисциплины, общее отношение к выполнению служебных обязанностей.

Каждый сотрудник знает, что необходимо выполнить, для того, чтобы получить максимальное вознаграждение.

Политика материального неденежного стимулирования труда должна быть направлена на следующие цели:

1. Привлечение персонала.
2. Удержание персонала, путем:
  - обеспечения безопасности;
  - создания комфортных условий труда;
  - содействия обучению;
  - предоставления подарков.
3. Сплочение коллектива.

Таким образом, наличие социального пакета окажет положительное влияние, как на трудовую деятельность конкретного работника, так и

предприятия в целом. Во-первых, увеличится работоспособность сотрудников, во-вторых, повысится производительность труда, в-третьих, произойдет укрепление трудовой дисциплины. Все это, в конечном итоге, приведет к росту финансовых результатов организации.

Одной из программ ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат», направленной на привлечение персонала может стать стипендиальная программа.

Способом повышения эффективности использования рабочего времени является организация питания сотрудников под зарплату.

Помимо прочего, рабочие предприятия могут ежемесячно получать комплект хлебобулочных или кондитерских изделий со скидкой 3%.

Кроме того, для удобства выполнения возложенных обязанностей специалистам, которые тратят большую часть рабочего времени, предприятие может оплачивать мобильную связь.

ОАО «Ленинск-Кузнецкий хлебокомбинат» может способствовать повышению квалификационного уровня своих работников с помощью финансирования:

- семинаров;
- лекций;
- стажировок;
- мастер-классов;
- профессиональных курсов.

Для стимулирования работников к эффективности производства, качества выполняемых работ, росту квалификации организовать конкурс профессионального мастерства «Лучший работник года».

В связи с тем, что самым распространенным способом выражения благодарности сотруднику является вручение подарков, считается целесообразно премировать сотрудников по случаю празднования:

- Нового года;
- Дня работника пищевой промышленности;

- Дня матери.

Таким образом, предприятие повысит лояльность персонала.

Заботясь о здоровье своих кадров, руководство предприятия может проводить ежегодную профилактику – добровольную вакцинацию от гриппа. Результатом данного мероприятия является уменьшение прогулов по болезни, а также повышение лояльности персонала за счет заботы об их здоровье.

Также, работодатель может организовать санаторно-курортное лечение своих сотрудников.

Сплочение коллектива возможно с помощью тимбилдинга: поход в боулинг, проведение спартакиады, поездка в цирк областного центра.

Такого рода мероприятия укрепляют корпоративный дух, заменяют работникам привычные премии.

Представленная модель системы материального стимулирования выгодна персоналу организации, так как в ней учитываются экономические интересы сотрудников.

Данная система позволяет учесть результаты труда сотрудников, так как оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, которые были выявлены с помощью самих сотрудников.

Реализация вышеуказанных мероприятий позволит, повысить стимулирования персонала, а, следовательно, и финансовые результаты деятельности на хлебокомбинате.

## Список использованных источников

1. Арутюнов В.В. Управление персоналом / В.В. Арутюнов. - Ростов-на-Дону, 2012. - 448с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации/ Т.Ю. Базаров. М.: Экономика и финансы.- 2011.-421с.
3. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.О. Блинов// Экономист.- 2010.-N 3.-52 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПб.: Питер, 2012.- 352 с.
5. Врум В. Труд и мотивация/ В. Врум.- М.: ИНФРА- М, 2012. - 480 с.
6. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т.М. Бутенко // Справочник по управлению персоналом.-2010.-N 4.- 60 с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. -М.: Проспект, 2012.- 613с.
8. Волкогонова О.В. Стратегический менеджмент / О.В. Волкогонова, А.Т. Зуб.- М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
9. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К. - 2011. - 292 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. -638 с.
11. Коротков Э. М. Менеджмент/ Э. М. Коротков.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 640 с.
12. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом / В. В. Лукашевич. М.:.- КНОРУС, 2010.- 240 с.
13. Совершенствование теоретических и практических основ определения экономического состояния предприятий в целях управления их экономическими развитием / Яшин С.Н., Яшина Н.И.// Финансы и кредиты.- 2010.- N5.-131 с.
14. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности/ Ю.Г. Одегов, Е.С. Дашкова, А.А. Федченко.- М.: Альфа- Пресс, 2012.- 336 с.

15. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99.- М.: Бератор, 2013.- 63 с.
16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015 N 434-ФЗ)// Российская газета.-2016г.- N6088. -92 с.
17. Анализ финансовой отчетности / под. ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник// - М.: Омега-Л, 2012.- 350 с.
18. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2011.-340 с.
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА- М, 2011.- 704 с.
20. Управление социальными программами компании/ Л.Н. Коновалова, М.И. Корсаков. - М.: Ассоциация менеджеров, 2013.- 148 с.
21. Литовченко С.Е./ Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка/ С.Е. Литовченко.- М.: Ассоциация менеджеров, 2011.- 208 с.
22. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндарова. -М.: КНОРУС, 2010.- 389с.
24. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/ Чуев И.Н., Чуева Л.Н. . - М.: Издательско- торговая корпорация «Дашко и К», 2010.- 368 с.
25. Герцберг Ф. Продвижение людей и команд.- СПб.: Питер, 2015.- 208 с.