

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ЗАВОД
СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ»)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-061
Юсупова Е.Г.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ **Заочный** _____
 Кафедра _____ **«Экономика и управление»** _____
 Направление (специальность) _____ **080502 –** _____
 (индекс, название)
 _____ **«Экономика и управление на предприятии»** _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ **АЭО. ВКР. 00. 43. 16** _____

Тема «Анализ и пути совершенствования стимулирования труда персонала предприятия
(на примере ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов»)» _____

Специальная часть «Анализ мотивации и стимулирования персонала на
ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов» _____

Студент Юсупова Елена Григорьевна _____

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ **А.В Юдакова** _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ **А.В Юдакова** _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая _____ **А.В Юдакова** _____
характеристика предприятия _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ **А.В Юдакова** _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия _____ **А.В Юдакова** _____
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ **А.В. Юдакова** _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой _____ **П.В. Масленников** _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
 Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
 Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз -061 Юсуповой Елене Григорьевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Анализ и пути совершенствования стимулирования труда персонала предприятия
 (на примере ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов»)»

Специальная часть «Анализ мотивации и стимулирования персонала на
 ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов»
 утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016
дата

2. Срок представления работы к защите 23.06.2016
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета
 о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
 мотивации и стимулирования персонала
наименование раздела краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
 общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия
 за 2012-2014 годы
наименование раздела краткое содержание

4.3. Аналитический: содержит анализ и стимулирования персонала предприятия
 за 2012-2014 годы
наименование раздела краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по повышению
 мотивации и стимулирования персонала предприятия на перспективу
наименование раздела краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.6. Список литературы
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС ООО «ЛКЗСМ» (1)

5.2 Данные анализа финансовых результатов предприятия (4)

5.3 Данные факторного анализа финансовых результатов предприятия (3)

5.4 Пути улучшения финансовых результатов деятельности предприятия (2)

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

А.В Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая
характеристика предприятия**

А.В Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

А.В Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

А.В Юдакова

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

А.В Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

А.В Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала. Объектом исследования выступает ООО «ЛКЗСМ», г. Ленинск – Кузнецкий.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом рассмотрена теория мотивации и стимулирования персонала, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ мотивации и стимулирования персонала на ООО «ЛКЗСМ» 2012-2014 гг. и в четвертом – возможные мероприятия по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

					<i>АЭО. ВКР. 00 . 43 . 16 . ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Юсупова Е.Г</i>				<i>«Анализ и пути совершенствования стимулирования труда персонала предприятия (на примере ООО ЛКЗСМ)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемТИПП		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					ЭУз – 061		
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	
1.1 Понятие и значение мотивации персонала предприятий.....	
1.2 Основные методы стимулирования труда.....	
1.3 Тенденции развития системы мотивации и стимулирования работников предприятий.....	
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО – ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ЗАВОД СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ».....	
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	
2.2 Анализ основных технико – экономических показателей деятельности ООО «Ленинск – Кузнецкий завод строительных материалов».....	
3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ООО «ЛКЗСМ».....	
3.1 Документация по управлению персоналом, используемая на ООО «ЛКЗСМ».....	
3.2 Анализ состава, структуры, движения персонала.....	
3.3 Анализ производительности труда.....	
3.4 Анализ фонда заработной платы.....	
3.5 Особенности мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЛКЗСМ».....	
3.5.1 Материальная и моральная мотивация и стимулирование.....	
3.5.2 Мотивирование и стимулирование социальной карьеры работников...	

ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях в системе управления персоналом существенное значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда кадрового состава являются основными средствами обеспечения оптимального применения ресурсов организации, мобилизации существующего кадрового потенциала.

Первостепенной целью процессов мотивации является получение наибольшей отдачи от применения имеющихся на предприятии человеческих ресурсов, что позволяет увеличить общую эффективность и прибыльность деятельности организации.

Следует отметить, что в настоящее время характерной чертой управления персоналом является возрастающая роль личности сотрудников. Сообразно меняются соотношения стимулов и потребностей, на которые опирается система стимулирования. Для мотивации кадрового состава сегодня применяют как нематериальные, так и финансовые методы вознаграждений. Однако, установленной картины о соотношениях отдельных основ мотивационной области кадрового состава и максимально эффективных методов управления им ни практика управления, ни теория менеджмента персоналом не дает.

Актуальность представляемой выпускной квалификационной работы определена сложностью создания целесообразной системы мотивации и стимулирования труда кадрового состава предприятия на практике, потому как попытки приспособления классических теорий мотивации к современным реальным условиям трудовой деятельности сотрудников предприятия во многом не сгруппированы, что затрудняет применение технологий и методик мотивации. Сложность практического развития системы мотивации кадрового состава также определяется отсутствием исследований мотивационных аспектов кадрового состава, занятого в отдельных видах производства и отраслях экономики.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Цель представляемой выпускной квалификационной работы состоит из анализа и разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии реального сектора экономики.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты и современные направления мотивации труда, а также ее роли в увеличении эффективности деятельности предприятия.

2. Охарактеризовать основные направления деятельности и структуру управления предприятия ООО «ЛКЗСМ».

3. Проанализировать финансово-производственную деятельность предприятия ООО «ЛКЗСМ».

4. Выявить проблемы в области мотивации и стимулирования труда кадрового состава предприятия ООО «ЛКЗСМ».

5. Разработать проект мероприятий для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов».

Предметом исследования выступают мотивационные аспекты работы с персоналом предприятия, а также хозяйственные процессы и результаты хозяйственной деятельности ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов».

Объектом исследования выступает система стимулирования и мотивации персонала в ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов», период исследования – 2010 – 2013 годы.

В работе использовались методики системного подхода и сравнительно-сопоставительные – классификация, синтез, анализ, аналогия, а также статистические методы количественных показателей.

Теоретическим фундаментом исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых, специализирующихся в сфере управления персоналом: С.К. Мордовина, М. Армстронга, Э.К. Старобинского, Т.Ю. Базарова, С.В. Шекшни, А.Я. Кибанова и других.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Тем не менее, в 90-е годы наблюдалось практически полное затишье в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда.

В современных реалиях вместе с процессами экономического роста и сравнительной стабилизации в отечественной экономике обозначился судьбоносный перелом в этой области. Государственные, корпоративные, частные организации и учреждения на практике ощутили, что развитие и успех в рыночных отношениях неосуществимы без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поискам новейших форм мотивации и стимулирования труда. При этом в США и во многих странах Западной Европы мотивационные аспекты управления персоналом предприятий снискали существенное значение, и этот опыт и методы мотивации можно с успехом перенести на отечественную почву.

Ключевым качеством управления персоналом сегодня выступает возрастающая роль личностей сотрудников. Таким образом, необходимо разрабатывать *новые подходы к управлению персоналом*. Такие подходы заключаются в следующем [15, С. 111]:

- 1) формирование философии управления персоналом.
- 2) формирование совершенных служб управления персоналом.
- 3) использование новейших технологий в области управления персоналом.
- 4) формирование и выработка социальных норм, совместных ценностей, установки поведения регламентирующей поведение отдельных личностей.

В управлении персоналом мотивацию рассматривают в качестве процесса активизации мотивов сотрудников (внутренние мотивации) и формирования стимулов (внешние мотивации) для их побуждения к эффективной трудовой деятельности. В связи с чем, все чаще используют термины стимулирование и мотивирование как синонимы термину мотивация [26, С. 126].

«Мотивация» (мотив) происходит от греческого слова «motiv» и от латинского «movo» – двигаю. Мотивацию можно интерпретировать по-разному.

Согласно мнения многих исследователей в области человеческих ресурсов,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

стремится личность.

Трудовой мотив – это непосредственные побуждения работников к трудовой деятельности, связанные с удовлетворением их потребностей. Мотивы труда формируются только в тех случаях, когда трудовая деятельность выступает если не единственным, то первостепенным условием получения благ. Существенное значение для формирования мотивов к труду имеет оценка возможностей достижения целей.

Формирование мотивов к труду происходит в тех случаях, когда в распоряжении субъектов управления имеется нужный набор благ, подобающий социально обусловленным потребностям личностей. Для получения таких благ необходимы личные трудовые усилия работников. Трудовая деятельность позволяет работникам получать эти блага с наименьшими моральными и материальными затратами, в сравнении с любыми другими видами деятельности, и приносит максимальное удовлетворение. Группу ведущих мотивов, обуславливающих поведение работников, называют мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру и зависящим от конкретных трудовых ситуаций. Мотивы, двигающий людьми, весьма сложны, подвержены переменчивости и создаются под влиянием целого комплекса внутренних и внешних факторов – социального положения, способностей, общественного мнения, образования, материального благосостояния и т.д. Потому прогнозирование поведения кадрового состава в ответ на различные системы мотивации крайне затруднительно [4, С. 44-47].

Поскольку потребности инициируют у людей стремления к их удовлетворению, то руководителям необходимо создать ситуации, позволяющие сотрудникам чувствовать, что они смогут удовлетворять свои потребности посредством определенных типов поведения, приводящих к достижению целей предприятия. Во всех случаях знания истинных мотивов поведения сотрудников поможет избежать утраты хороших специалистов, предупредить вероятные конфликты в коллективах.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его многоступенчатость и цикличность, а также взаимосвязь мотивов, потребностей

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

и целей, показана на рис. 1. [16, С. 170]. Указанная схема является весьма условной и дает только самые общие представления о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть существенно более сложным.

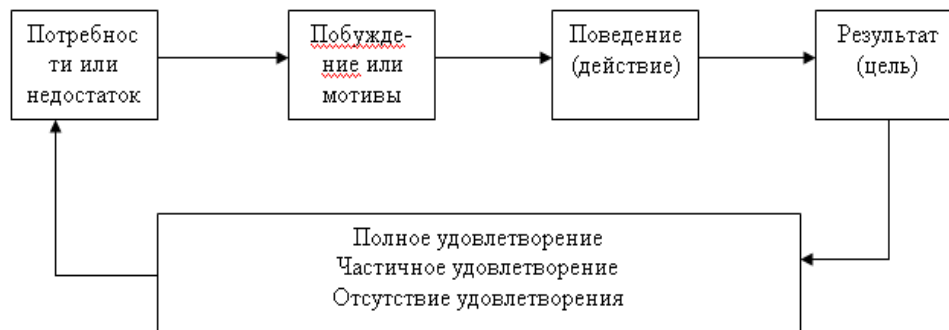


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса

Мотивацию как функцию управления реализуют через системы стимулов, т.е. любые действия подчиненных должны иметь для них положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения их потребностей или достижения их целей. Исследование коллективов может позволить руководителям создать мотивационные структуры, посредством которых они осуществляют создание команд.

Сегодня, формирование эффективной системы мотивации кадрового состава является сложнейшей из практических проблем менеджмента. Типичными проблемами предприятий, связанными с низкой мотивацией трудового коллектива являются [11, С. 75-79]:

1. Высокий уровень текучести кадров.
2. Высокий уровень конфликтности в коллективах.
3. Низкая степень исполнительской дисциплины.
4. Некачественность труда (брак).
5. Слабая связь итогов труда и поощрения.
6. Низкая эффективность влияния руководителей на сотрудников.
7. Проблемы при формировании согласованного коллектива.
8. Неудовлетворительная работа сотрудников.
9. Низкий уровень профессионализма кадрового состава.
10. Нерациональность систем стимулирования труда и прочие.

Итак, мотивация труда – главнейший фактор эффективности работы, и в таком качестве она составляет фундамент трудового потенциала работников, т.е. всей совокупности характеристик, воздействующих на производственную деятельность. Связь результатов труда, стимулирования и мотивации

										Лист
										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

опосредствована приобретенными навыками труда – мотивами, стимулами, потребностями, ценностями, однако, именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личностей. Результативная производственная и трудовая деятельность возможна лишь при рациональной системе мотивации труда.

Таким образом, ключевое значение систем мотивации содержится в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников предприятий, направив их на достижение стоящих перед ними стратегических целей и задач, иными словами, объединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами предприятий. Потому построение эффективных систем мотивации требует исследования теоретических основ мотивации и используемых сегодня систем стимулирования.

1.2 Основные методы стимулирования труда

Стимулирование труда - это, главным образом, внешние побуждения, элементов трудовых ситуаций, влияющих на поведение людей в трудовой области, материальная оболочка мотивации трудового коллектива. В то же время, оно включает и нематериальную нагрузку, позволяющую работникам реализовать себя и как сотрудника и как личность одновременно. Можно предположить, что стимулами является все то, что люди считают для себя ценным [21, С. 32-37].

Стимулированием труда предполагается создание условий, в которых по результатам активной трудовой деятельности сотрудники будут трудиться более результативно и более эффективно, т.е. выполнят максимальный объем работ, чем было запланировано. Здесь стимулированием труда создаются условия для осознания сотрудниками, что они могут трудиться более плодотворно, и возникновения желаний, рождающих, в свою очередь, потребности трудиться более плодотворно.

Системы стимулов и мотивов должны опираться на определенный фундамент – нормативную ступень трудовой деятельности. Сами факты вступления работников в трудовые отношения предполагают, что они за заранее

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Как и материально-денежные стимулы, *материально-социальные стимулы* являются внешними вознаграждениями. Однако, следует отметить, что иногда «гигиенические факторы» Герцберга могут выступать в качестве стимулов, и наоборот стимулы могут модифицироваться в условия возникновения мотивов («гигиенических факторов»). Потому можно сказать, что когда есть потребности в благах и есть возможности их получить – это стимулы, если же блага получены и потребности удовлетворены, то бывшие стимулы становятся «гигиеническими факторами», если же потребности не удовлетворены или удовлетворены частично – блага продолжают играть роль стимулов. К последним относят [38, С. 118-129]:

1. *Формирование необходимых условий высокой производительности труда.* К подобным условиям относятся: оптимальная организация рабочих мест, отсутствие отвлекающих шумов (в особенности монотонных), достаточная освещенность, темпы, режимы труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результатах ряда исследовательских работ оказалось, что, к примеру, идеальных рабочих мест не существует.

2. *Возможности ухода от монотонных к более интересным, творческим, содержательным трудовым процессам.* Под монотонностью одни понимают объективные характеристики самих процессов труда, другие – только психические состояния человеческих ресурсов, являющиеся следствием однообразия работ.

3. *Стимулирование свободным временем.* В итоге недостатка свободного времени многие сотрудники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают долговременные нервно-эмоциональные перегрузки. Системы стимулирования трудовой активности предполагают оптимальные соотношения рабочего и свободного времени, поскольку у сотрудников помимо самой работы могут быть и другие не менее существенные дела, к примеру, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работники нуждаются в свободном времени, а их целиком поглощает работа, то они будут избегать ее, понижая, тем самым, производительность труда.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

деятельности в социальной среде. Оно обладает информационной природой, являясь информационным процессом, в котором источниками информации о заслугах сотрудников выступают субъекты управления; приемником – объекты стимулирования, работники и трудовой коллектив, каналами связи – средства передачи информации. Потому, чем вернее передают такую информацию, тем лучше система осуществляет свои функции [19, С. 41-44].

Моральные стимулы представляют собой средства привлечения кадрового состава к труду, основанные на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как первостепенных. Их не сводят только к поощрениям и наградам, использование их предусматривает формирование такой атмосферы, морально-психологического климата, такого общественного мнения, при которых в трудовых коллективах хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздают по заслугам. Такие подходы требуют обеспечения уверенности в том, что примерное поведение и добросовестный труд всегда получают признания и положительные оценки, принесут уважение и благодарности. Напротив, бездеятельность, плохая работа и безответственность должны сказываться не только на снижении материальных вознаграждений, но и на служебных положениях и моральных авторитетах работников.

Для рационального применения моральных стимулов необходимо [25, С. 215-217]:

- 1) наличие положений о статусах моральных поощрений и знания их сотрудниками;
- 2) обширнее применять различные формы моральных поощрений в интересах развития в трудовом коллективе творческой инициативы и активности;
- 3) моральные поощрения подкреплять критериями материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, постоянно их совершенствовать согласно новым задачам, изменениям в содержании, организации и условиях труда;
- 4) о каждом из моральных поощрений работников широко информировать кадровый состав;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

- 5) объявлять благодарности и вручать награды в торжественных обстановках;
- 6) поощрять сотрудников своевременно – сразу после достижений определенных успехов в труде;
- 7) развивать новые формы поощрений и устанавливать строгую моральную ответственность каждого из работников за порученные дела;
- 8) анализировать эффективность стимулирования;
- 9) точно соблюдать определенный порядок внесения записей о поощрениях в трудовые книжки сотрудников.

Перечень стимулирующих систем на предприятии представлен в таблице Приложения 1. Следует отметить, что для предупреждения административного произвола и стимулирования кадрового состава посредством результативного организационного поведения самую существенный компонент образуют профессиональная и социально–психологическая подготовка управленческого состава. Требования в этом отношении к руководящим работникам и сообразно претворение их в управлении будут служить фундаментом для применения соответственных представлений о безопасном положении стимулов.

1.3 Тенденции развития системы мотивации и стимулирования работников предприятий

В современном обществе мотивации основываются на механизмах и знаниях психологии. Первыми на психологический характер человеческой деятельности стали ориентироваться содержательные теории мотивации, появившиеся вскоре после теории «кнута и пряника» и ей подобных. С этого времени теории мотивации пытаются к максимальной степени учета разнообразных потребностей и мотивов человеческой деятельности, стабильно выявляя новые и преимущественные побуждения, потребности и мотивы [6, С. 48-49].

Применяемые в современных хозяйственных практиках системы стимулов довольно многообразны и зависят от массы условий как объективного характера

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>_____</i>		

(социально-экономическое положение, уровень безработицы, уровень цен, состояние социального страхования и т.п.), так и более частных обстоятельств (квалификационный уровень работников, их характеристика, возраст, психологический климат и т.д.).

Тем не менее, жизнь не стоит на месте и «...тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может поспособствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает» [27, С. 61]. Потому в кадровом менеджменте происходят постоянные исследования и формирование различных стимулов трудовой деятельности, разработка новейших методик и систем организации стимулирования. Научные и учебные издания по менеджменту включают достаточно подробный анализ и переработку согласно современным условиям классических теорий мотивации, а также разработку новых.

Так, обширное применение сегодня находит *партисипативный* подход к мотивации трудового коллектива, осуществляющий программы вознаграждений за труд, направленные на увеличение внутренней мотивации и заинтересованности сотрудников в трудовых процессах путем расширения их полномочий в деятельности предприятий. Основные формы партисипации: участие сотрудников в доходах и прибылях предприятия, участие сотрудников в управлении. Особенного внимания заслуживает подход к управлению персоналом, установленный в стратегическом управлении, сформированный на ролевом подходе к взаимодействию человеческих ресурсов и предприятия [37, С. 35-38].

На наш взгляд, теории мотивации можно использовать в российских условиях при анализе качеств конкретных работников, трудовых коллективов, к которым применяют мотивацию, и, исходя из этого, выбирать нужные методы мотивации. При этом следует учитывать, что структуры потребностей в отечественном обществе, равно как и основополагающие факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния нашего общества имеют ряд

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

характерных черт (неудовлетворение у большинства части первичных потребностей, и в то же время способность соотечественников работать без оплаты труда, базируясь либо на привычке, либо на вторичных потребностях и т.п.). Потому, используя какие-либо методы мотивации, базируясь как на процессуальных, так и на содержательных теориях, следует подстраивать их под конкретные ситуации и характеристики трудовых коллективов.

Сегодня в публицистической литературе существует множество разработок, детально рассматривающих предметы, процессы и методы стимулирования. Так, например, в статье Верхоглазенко приводится вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальным фундаментом организации мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работникам. Указанная система представлена в Приложении 2 [8, С. 23-34].

Основополагающим пунктом в указанной методике является обеспечение позитивного отношения работников к сфере своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего следует культивировать и поощрять правильные самоопределения работников. Самоопределения означают не только адекватные понимания, но и осознанные принятия работниками нормативных условий их труда и жизни предприятия.

Связь мотивации и стимулирования труда играет феноменальную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии кадрового состава. Эффективная система оплаты и стимулирования труда увеличивает производительность сотрудников, ориентирует их деятельность в интересах организации, что увеличивает рациональность применения человеческих ресурсов.

Экономическая эффективность человеческой деятельности во многом определяется целями, которые ей преследуются, в их основании – интересы, потребности и стимулы субъектов труда.

Методология их формирования и функционирования довольно глубоко и исчерпывающе изучена. Однако из аналогичной мотивационной схемы, обычно, выпадает такой важнейший элемент, как оптимальность экономического

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

результата (при достижении которого они и осуществляются), что на наш взгляд, нелогично. Таким образом, следует включить этот компонент в мотивационно-поведенческую схему, представленную на рис. 2 [9, С. 374].

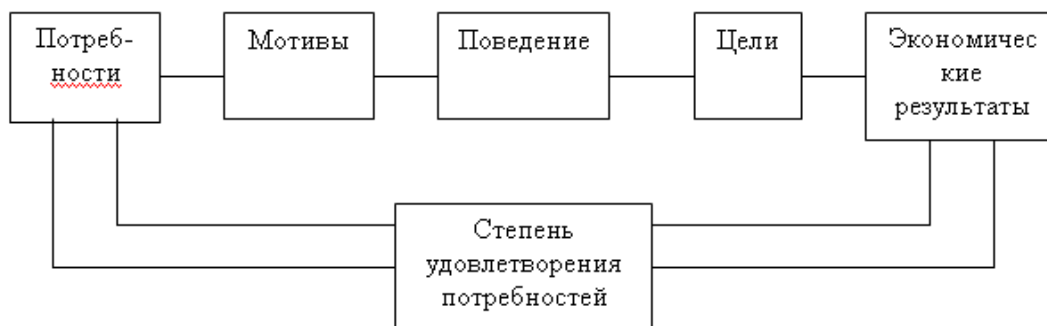


Рисунок 2 – Схема мотивации поведения с учетом динамики экономических результатов

В периоды экономических спадов поведение многих компаний определяет мотивация с негативной обратной связью (из-за понижения производственных результатов не только снижается потенциал удовлетворения потребностей, но и устойчиво сокращается их объем). Потому руководители компаний вынуждены пересматривать систему мотиваций на основании определения динамических положительных обратных связей.

Максимально устойчивой и рациональной является система мотиваций, опирающаяся на личные, коллективные и общественные интересы сотрудников предприятия. В указанной системе трудовой мотивации учитывают не только коллективные (престиж компании, увеличение конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических вопросов) и личные (рост доходов работников, уважение в трудовом коллективе, потенциал карьерного роста, повышение квалификации и т.п.), но и общественные интересы (производство качественной, оптимальной и доступной по цене продукции).

Причем, реальность учета каждого из интересов нетрудно определить посредством обычных экономических показателей, характеризующих трудовые вклады работников. Следует отметить, соблюдение общественных интересов проявляется в росте выпуска качественной продукции, увеличении прибыли, а

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

следовательно, в росте налоговых поступлений, формировании новых рабочих мест и т.д. Аналогичным образом можно установить интересы отдельного трудового коллектива (рост производительности труда, экономия сырья, материалов, энергоресурсов). Уровень же личной заинтересованности работников проявляется в объеме и качестве труда, инициативе, в том, насколько они стремятся овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками [56, С. 51-56].

Проблема заключается во взаимосвязи таких интересов в области мотивационно-поведенческой системы, основание которой – рациональная модель оплаты труда. основополагающее значение системы мотивации состоит в том, чтобы стимулировать производственные поведения сотрудников предприятий, направляя их на достижение стоящих перед ними стратегических задач, другими словами, объединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании.

Концепция системы трудовой мотивации сформированной на участии сотрудников компании в ее деятельности имеет ряд преимуществ.

Во-первых, система в границах штатного расписания разрешает учесть различия в уровне сложности выполняемых работ, даже если это равнозначные должности в подразделениях. Она позволяет учесть деловые, индивидуальные, личные, и коллективные способности, виды трудовой мотивации каждого из сотрудников и трудового коллектива. В таком смысле концепция формирует превосходные предпосылки для перехода на контрактные формы оплаты труда любого из сотрудников предприятия.

Во-вторых, система дает возможность моделировать общий фонд оплаты труда, учитывая каждую составляющую и результатов работы: индивидуальные, подразделения либо компании в целом, в зависимости от сложившихся обстоятельств. В синтезе с системой бюджетирования указанный подход дает преимущества, разрешая оптимизировать штатные расписания, индивидуальные системы оплаты, учитывая потенциал и профессионализм сотрудников, снижая риски переплаты или недоплаты более ценным из них сотрудников.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

В-третьих, система дает возможность определить зависимость оплаты труда, как от индивидуальной результативности, так и от результатов работы компании в целом [32, С. 38-42].

Известный специалист в сфере управления персоналом Шекшня С.В. так обуславливал значение и вопросы разработки компенсационной политики: «Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации» [48, С. 214].

Указанная система не только стимулирует ответственность за бракованную продукцию, экономические потери и упущенную выгоду.

Система дает возможность задействовать все формы влияния на персонал.

Система трудовой мотивации дает возможность также по средствам определения общих целей повышать профессиональные, межличностные и психологические контакты трудового коллектива с компанией. Несомненно, что самым действенным регулятором таких отношений мог бы стать механизм определения зависимости заработной платы каждого из сотрудников от экономических показателей, как структурного подразделения, так и всей компании.

Таблица 1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение			Темп роста, %		
				12/11	13/11	13/12	12/11	13/11	13/12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Производство кирпича, тыс. шт.	32678	32773	33023	95	345	250	0,3	1,1	0,8
2. Выручка от продажи продукции	118537	135526	174601	16989	56064	39075	14,3	47,3	28,8
3. Себестоимость продукции	82617	88476	103506	5859	20889	15030	7,1	25,3	17,0
4. Коммерческие расходы	674	318	758	-356	84	440	-52,8	12,5	138,4
5. Управленческие расходы	0	20966	22487	20966	22487	1521	0,0	0,0	7,3
6. Прибыль (убыток) от продаж	35246	25766	47850	-9480	12604	22084	-26,9	35,8	85,7
7. Рентабельность продукции	29,7	19,0	27,4	-10,7	-2,3	8,4			
8. Чистая прибыль (убыток)	10358	10661	27887	303	17529	17226	2,9	169,2	161,6
9. Среднесписочная численность ППП	205	190	189	-15	-16	-1	-7,3	-7,8	-0,5
9.1 в том числе рабочих	164	147	148	-17	-16	1	-10,4	-9,8	0,7
10. Выработка одного работника ППП, тыс. шт. / чел.	159,40	172,49	174,72	13,08	15,32	2,24	8,2	9,6	1,3
11. Выработка одного рабочего, тыс. шт. / чел.	199,26	222,95	223,13	23,69	23,87	0,18	11,9	12,0	0,1
12. Фонд оплаты труда ППП	25932	30053	32184	4121	6252	2131	15,9	24,1	7,1
12.1 в том числе ФОТ рабочих	17596	20174	24389	2578	6793	4215	14,7	38,6	20,9
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП, руб.	10541	13181	14190	2640	3649	1009	25,0	34,6	7,7
14. Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	8941	11437	13733	2495	4791	2296	27,9	53,6	20,1
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	169153	179814	207701	10661	38548	27887	6,3	22,8	15,5

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	220512	115483	107741	-105029	-112771	-7742	-47,6	-51,1	-6,7
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	119389	113929	106310	-5460	-13079	-7619	-4,6	-11,0	-6,7
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	48950	47831	41467	-1119	-7483	-6364	-2,3	-15,3	-13,3
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	56234	143314	157760	87080	101526	14446	154,9	180,5	10,1
20. Фондоотдача основных фондов	0,993	1,190	1,642	0,197	0,650	0,453	19,8	65,4	38,1
21. Фондоотдача активной части ОФ	2,422	2,833	4,211	0,412	1,789	1,377	17,0	73,9	48,6
22. Фондовооруженность работника ППП	582,39	599,63	562,49	17,24	-19,90	-37,14	3,0	-3,4	-6,2
23. Оборачиваемость оборотных средств	2,11	0,95	1,11	-1,16	-1,00	0,16	-55,1	-47,5	17,0
24. Капиталоотдача	0,70	0,75	0,84	0,05	0,14	0,09	7,6	20,0	11,5
25. Рентабельность собственного капитала	6,1	5,9	13,4	-0,2	7,3	7,5	-3,2	119,3	126,5
26. Коэффициент независимости	0,61	0,69	0,78	0,08	0,17	0,09	13,1	27,9	13,0
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,93	0,45	0,63	1,38	1,56	0,18	-148,4	-167,7	40,0
28. Коэффициент текущей ликвидности	4,11	19,84	21,55	15,73	17,44	1,71	382,7	424,3	8,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	2,32	11,89	10,99	9,57	8,67	-0,9	412,5	373,7	-7,6

За исследуемый период объем производства в натуральном выражении увеличился на 345 тыс.шт. кирпича или 1,1%, за 2013 год прирост производства составил 250 тыс. шт. или 0,8%. Динамика производства кирпича представлена на рисунке 3.

1. Документы (приложения, расписания, договоры и т.д.), регламентирующие деятельность кадрового состава либо всевозможных его категорий в рамках предприятия в целом.

К таким документам на ООО «ЛКЗСМ» относятся, прежде всего «Положение о персонале», в котором фиксируются основные принципы взаимоотношений между администрацией и персоналом, раскрывается кадровая концепция предприятия: системы и принципы найма, кадрового планирования, стимулирования труда, социальная политика предприятия, здесь же формулируется взаимная ответственность администрации и персонала; «Правила внутреннего трудового распорядка», содержащие подробное описание внутриобъектного режима, графики рабочего времени, перечисление мер ответственности за нарушение административной и трудовой дисциплины и т.п.; «Штатное расписание», включающее в себя должностной и численный состав персонала с указанием фонда заработной платы.

Так же на предприятии разработано «Положение о материальном стимулировании», которое включает в себя подробное описание принципов оплаты труда различных категорий персонала (оклады-тарифы, надтарифные выплаты, премии, бонусы и т.п.).

В «Положении об аттестации» регламентируется аттестация работников предприятия: ее цели, принципы и методы, организация работы аттестационных комиссий, содержатся формы характеристик (отзывов), аттестационных карт, аттестационных листов.

Обязательным документом, чьи положения распространяются на весь персонал, является «Коллективный договор», в котором определяются взаимоотношения администрации и персонала в вопросах, не имеющих жесткой законодательной регламентации, а также дополнительные социальные льготы работников. К этой же группе относятся такие разрабатываемые службой управления персоналом документы, как кадровые планы, планы развития персонала и т.п.

2. Документы, регламентирующие деятельность персонала в рамках отдельных служб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

самоуправления и локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.

Согласно нормам ТК РФ в ООО «ЛКЗСМ» ежегодно, в начале года, при участии профсоюзной организации и членов коллектива составляют коллективные договоры – правовые акты, регулирующие социально-трудовые отношения на предприятии, заключаемые сотрудниками и работодателем в лице их представителей. Условия коллективных договоров являются обязательными для их сторон.

Прием сотрудников на работу сопровождается составлением и подписанием трудовых договоров. ТК РФ определяет трудовые договоры (контракты), как соглашения между трудящимися и предприятиями по которым трудящиеся обязуются выполнять работы по определенным специальностям, квалификациям или должностям с подчинением внутренним трудовым распорядкам, а предприятия, учреждения, организации обязуются выплачивать трудящимся заработную плату и формировать условия труда, предусмотримые трудовым законодательством, коллективными договорами и соглашениями сторон. Ключевыми элементами такого определения трудовых договоров являются: указания на состав сторон договоров; определения основополагающих специфических обязанностей трудящихся и работодателей, вытекающих из данных договоров.

В случае необходимости выделяют первостепенные и дополнительные условия трудовых договоров. К первостепенным условиям относят: места работы - наименования предприятий, куда принимаются работники; трудовые функции - работы согласно квалификации по определенным профессиям (должностям), которые должны выполнять работники; даты начала работ и даты их окончания, если заключают срочные трудовые договора (контракты); обязанности работодателей по обеспечению охраны труда на предприятиях.

Дополнительными условиями конкретизируются обязательства сторон трудовых договоров.

К дополнительным условиям могут относиться условия об установлении испытательных сроков, о совмещениях профессий (должностей),

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

переподготовке, обучению вторым смежным профессиям, о регулярных повышениях квалификаций, продолжительности дополнительных отпусков, режимах рабочего времени, времени отдыха и т.д. Определения дополнительных условий трудовых договоров не должны ухудшать положения работников относительно законодательства.

Трудовые договоры (контракты) заключаются в письменной форме. Составляются они в двух экземплярах и хранятся у каждой стороны. Прием на работу оформляют приказами директоров предприятий и объясняют работникам под расписки. Фактические допущения к работам считают заключением трудовых договоров, вне зависимости от того, был ли оформлен прием на работу надлежащим образом. Однако трудовые договоры считаются заключенными только в тех случаях, если работники допущены к осуществлению должностных обязанностей по распоряжениям или с ведома должностных лиц, пользующихся правом приема сотрудников на работу.

Не может быть отказано в приеме на работу работникам, приглашенным на работу в порядке переводов из других предприятий, учреждений, организаций по согласованиям между руководством предприятий. В соответствии с Типовыми правилами внутренних трудовых распорядков администрации обязаны потребовать у поступающих на работу: трудовые книжки, а от поступающих на работу впервые - справки о последних занятиях; паспорта. При устройстве на работы, требующие специальных знаний, необходимо предъявлять дипломы о полученном образовании или профессиональной подготовке.

При заключении трудовых договоров могут быть установлены соглашением сторон испытания с целью проверок соответствия работников поручаемым им работам. Условия об испытаниях должны быть указаны в трудовых договорах или в приказах (распоряжениях) о приеме на работы.

В период испытаний на сотрудников полностью распространяется трудовое законодательство.

Испытания не устанавливаются при приеме на работу: лиц, не достигших 18 лет, молодых рабочих по окончании профессионально технических учебных

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Согласно данным таблицы 6 численность персонала в 2013 году снизилась на 16 человек в сравнении с 2011 годом, в том числе за счет снижения численности промышленно-производственного персонала на 16 человека, снижения непромышленного персонала не было. По сравнению с 2012 годом общее снижение численности составило 2 человека, из них снижение численности ППП 1 человека, непромышленного персонала – 1 человек. В составе ППП численность рабочих в целом снизилась на 16 человек, тенденция снижения числа рабочих ежегодная. ИТР к 2011 году не изменилась, к 2012 году снизилась на 2 человека. Численность руководителей за анализируемый период не менялась и составляет 4 человека. Динамика численности работников завода представлена на рисунке 10.

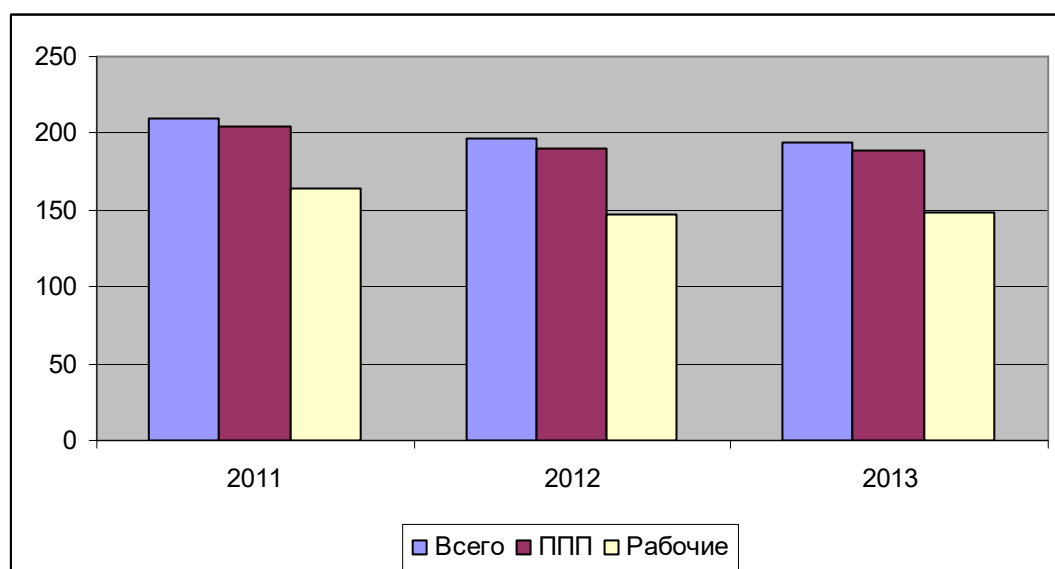


Рисунок 10 – Динамика численности персонала, чел.

Таблица 4 – Структура рабочей силы, %

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Численность всего персонала	100,0	100,0	100,0			
В том числе ППП, из них	97,6	96,9	97,4	-0,7	-0,2	0,5
Рабочие	78,1	75,0	76,3	-3,1	-1,8	1,3
ИТР	17,6	19,9	19,1	2,3	1,5	-0,8
Руководители	1,9	2,0	2,1	0,1	0,2	0,0
Непромышленный персонал	2,4	3,1	2,6	0,7	0,2	-0,5

В структуре рабочей силы наибольший удельный вес имеют ППП – 97,4%,

доля непромышленного персонала составляет 2,6%. За 2011 – 2013 гг. доля ППП снизилась на 0,2%, к 2012 году возросла на 0,5%. В составе ППП наибольший удельный вес имеют рабочие – 76,3%, доля ИТР 19,1%, руководителей – 2,1%. В целом структура персонала предприятия стабильна, структурные сдвиги в пределах 1,5%.

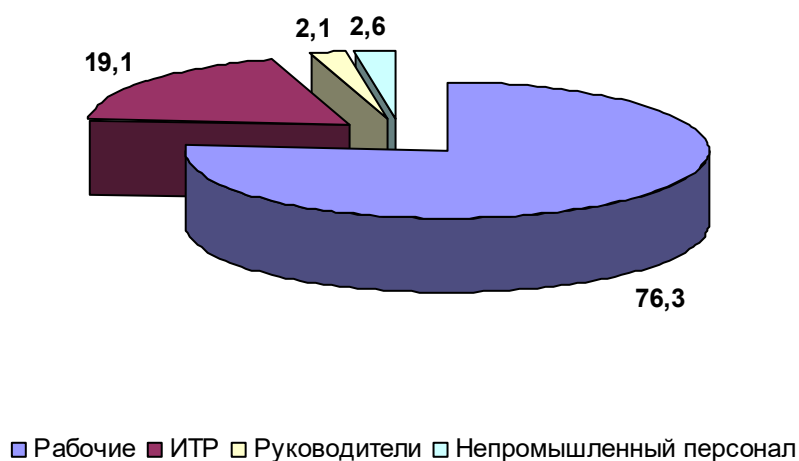


Рисунок 11 - Структура персонала ООО «ЛКЗСМ» в 2013 году

Причины увольнения персонала в ООО «ЛКЗСМ» подразделяют на две группы: увольнение по причинам производственного и государственного значения и увольнение по прочим причинам. По причинам производственного и государственного значения увольняются: в связи с выходом на пенсию по возрасту, в связи с выходом на пенсию по выслуге лет (на «вредных» производствах), в связи с сокращением штатов, по призыву в армию, по решению судебных органов в связи с отбыванием наказания по решению суда в местах лишения свободы, за несоответствии квалификации занимаемой должности, женщины по уходу за ребенком до достижения им возраста 14 лет, в связи с полученной группой инвалидности на пенсию по инвалидности до достижения пенсионного возраста и т.д.

Увольнение по прочим причинам характеризует текучесть кадров на предприятии, к прочим причинам относят: перевоз по заявлению на другое предприятие, по собственному желанию, за прогулы, за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического, токсического опьянения, за

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

систематическое нарушение трудовой дисциплины, правил техники безопасности и т.д.

Интенсивность движения рабочей силы определяют через коэффициенты.

Коэффициент оборота по приему, показывает уровень приема рабочей силы к среднесписочной численности.

$$K_{пр} = \text{принятые за год, чел.} / \text{среднесписочная численность} * 100\% \quad (1)$$

Коэффициент оборота по увольнению, показывает уровень выбытия рабочей силы к среднесписочной численности.

$$K_{ув} = \text{уволненные за год, чел.} / \text{среднесписочная численность} * 100\% \quad (2)$$

Коэффициент необходимого оборота по увольнению:

$$K_{ув} = \text{уволненные за год по причинам производственного и государственного характера, чел.} / \text{среднесписочная численность} * 100\% \quad (3)$$

Коэффициент излишнего оборота по увольнению (текучести рабочей силы):

$$K_{ув} = \text{уволненные за год по неуважительным причинам, чел.} / \text{среднесписочная численность} * 100\% \quad (4)$$

Движение рабочей силы ООО ЛКЗСМ характеризуется следующими данными:

Коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы в 2013 году существенно снизились, что отражает рост закрепления кадров на предприятии. Так снижение коэффициента по приему составило 7,8%, увольнению 11,1%, в т.ч. текучести кадров 8,9%. В 2013 году к 2012 году снижение коэффициента по приему 8,5%, по увольнению 10,5%, в т.ч. текучести кадров 7,5%. В 2011 и 2012

									Лист
									45
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

годах показатели движения персонала находились примерно на одинаковом уровне.

Таблица 5 - Показатели движения рабочей силы

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +/-		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Среднесписочная численность	210	196	194	-14	-16	-2
Принято на работу, всего, чел.	49	47	30	-2	-19	-17
Уволено, всего, чел.	58	53	32	-5	-26	-21
Из них по причинам государственного и производственного значения, в т.ч.	10	11	5	1	-5	-6
В связи с выходом на пенсию	3	4	2	1	-1	-2
Призвано в армию	1	1	0		-1	-1
По сокращению штатов	6	6	3		-3	-3
По прочим причинам (текучесть кадров)	48	42	27	-6	-21	-15
Коэффициенты:						
по приему, %	23,3	24,0	15,5	0,7	-7,8	-8,5
по увольнению, %	27,6	27,0	16,5	-0,4	-11,1	-10,5
в т.ч. необходимого оборота по увольнению, %	4,8	5,6	2,6	0,8	-2,2	-3,0
излишнего оборота по увольнению (текучести кадров), %	22,8	21,4	13,9	-1,4	-8,9	-7,5

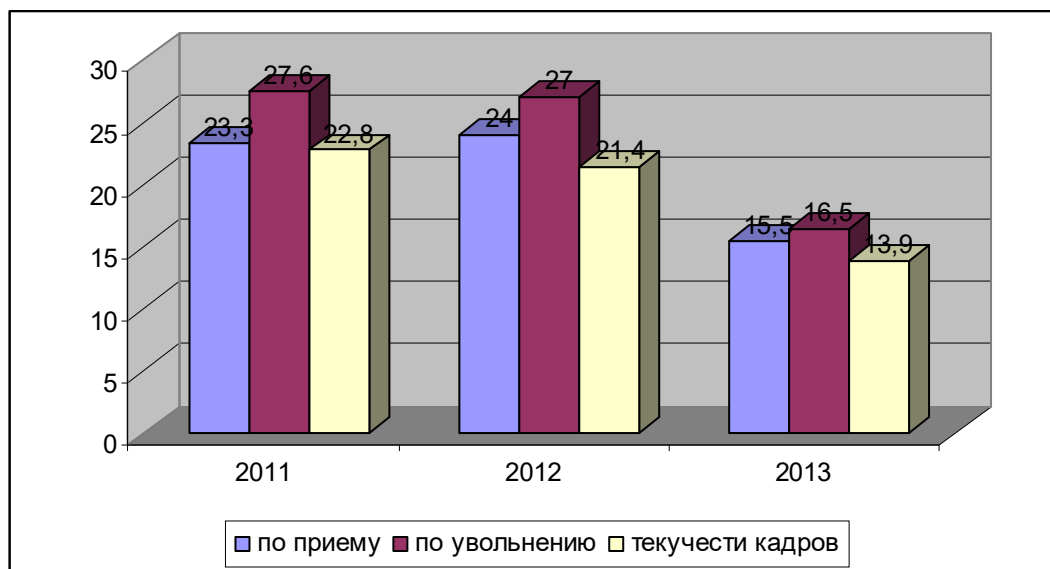


Рисунок 12 – Показатели движения персонала, %

3.3 Анализ производительности труда

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов производится путем сопоставления показателей использования рабочего времени и выработки. При этом выявляют величину выработки одного рабочего в базисном и отчетном периодах и влияние факторов, сказавшихся на ее изменении:

$$\text{Среднегодовая выработка работника (В)} = \frac{\text{Товарная продукция (ТП)}}{\text{Численность работающих (Ч)}} \quad (5)$$

В данном случае товарная продукция будет исчисляться исходя из фактически выпущенного кирпича в натуральном измерении.

$$\text{В 2011} = 32678 / 210 = 155,6 \text{ тыс. штук / чел.}$$

$$\text{В 2012} = 32773 / 196 = 167,2 \text{ тыс.штук / чел.}$$

$$\text{В 2013} = 33023 / 194 = 170,2 \text{ тыс.штук / ч}$$

$$\text{Или } V = D * t * v, \quad (6)$$

где D – число дней работы предприятия;

t – длительность рабочего дня, часов;

v – часовая выработка, тыс. тонн./ час.

Таблица 6 - Факторный анализ выработки в 2012 году в сравнении с 2011 годом

Показатели	2011	2012	Абсол. отклонение	Влияние фактора
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт. / чел.	155,6	167,2	11,6	
2.Число дней работы	260	259	-1	-0,60
3. Длительность рабочего дня, час.	7,3	7,5	+0,2	+4,25
4. Часовая выработка, тыс.шт./ чел.	0,08198	0,08607	0,00409	+7,95

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

$$\Delta B (\Delta D) = \Delta D * t_0 * v_0 \quad (7)$$

$\Delta B (\Delta D) = -1 * 7,3 * 0,08198 = -0,60$ тыс. штук – за счет снижения числа рабочих дней в 2012 году на 1 средняя выработка одного рабочего снизилась на 0,60 тыс.штук/ чел.

$$\Delta B (\Delta t) = D_1 * \Delta t * v_0 \quad (8)$$

$\Delta B (\Delta t) = 259 * 0,2 * 0,08198 = 4,25$ тыс.штук – прирост длительности рабочего дня на 0,2 часа вызвало прирост производительности труда на 4,25 тыс. штук

$$\Delta B (\Delta v) = D_1 * t_1 * \Delta v_0 \quad (9)$$

$\Delta B (\Delta v) = 259 * 7,5 * ,00409 = 7,95$ тыс.штук– за счет прироста средней часовой выработки в 2012 году на 0,00409 тыс.штук/ час. Средняя выработка одного работника возросла на 7,95 тыс. штук

$\Delta B = \Delta B (\Delta D) + \Delta B (\Delta t) + \Delta B (\Delta v) = -0,60 + 4,25 + 7,95 = 11,6$ тыс.штук / чел.

Согласно таблице 6 следует, что показатели эффективности использования рабочей силы в 2012 году возросла: выработка на одного рабочего увеличилась на 11,6 тыс.штук / чел. в год, причем на ее росте отрицательно сказался только фактор снижения числа рабочих дней, увеличение длительности рабочей смены и среднечасовой производительности труда дали прирост средней выработки соответственно на 4,25 и 7,95 тыс. штук / чел.

Таблица 7 - Факторный анализ выработки в 2013 году в сравнении с 2011 годом

Показатели	2011	2013	Абсол. отклонен ие.	Влияние фактора
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт / чел.	155,6	170,2	14,6	
2.Число дней работы	260	255	- 5	-3,0
3. Длительность рабочего дня, час.	7,3	7,7	0,4	+8,36
4. Часовая выработка, тыс.шт/ чел.	0,08198	0,08668	0,00470	+9,24

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

$\Delta B (\Delta D) = -5 * 7,3 * 0,08198 = -3,0$ тыс. штук / чел.– за счет снижения числа рабочих дней в 2013 году на 5 дней средняя выработка одного рабочего снизилась на 3,0 тыс. штук/ чел.

$\Delta B (\Delta t) = 255 * 0,4 * 0,08198 = 8,36$ – не влияет

$\Delta B (\Delta v) = 255 * 7,7 * 0,0047 = 9,24$ тыс. штук – за счет прироста средней часовой выработки в 2013 году на 0,0047 тыс.штук/ час. средняя выработка одного рабочего возросла на 9,24 тыс. штук

$\Delta B = \Delta B (\Delta D) + \Delta B (\Delta t) + \Delta B (\Delta v) = -3,0 + 8,36 + 9,24 = 14,6$ тыс.штук / чел.

В 2013 году в сравнении с 2011 годом увеличение средней выработки работника составило 14,6 тыс. штук, причет на ее рост отрицательно повлияли фактор снижения числа рабочих дней на 5 дней (за счет введения длительного новогоднего отдыха) за счет чего производительность труда снизилась на 3 тыс. штук. Увеличение длительности рабочей смены на 0,4 часа дало прирост производительности на 8,36 тыс. штук, рост среднечасовой выработки позволил увеличить производительность труда на 9,24 тыс. штук / чел.

Таблица 8 - Анализ выработки в 2013 году в сравнении с 2012 годом

Показатели	2012	2013	Абсол. отклонение
1	2	3	4
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт / чел.	167,2	170,2	3,0
2.Число дней работы	259	255	-4,0
3. Длительность рабочего дня, час.	7,5	7,7	+0,2
4. Часовая выработка, тыс.шт/ чел.	0,08607	0,08668	+0,00061

$\Delta B (\Delta D) = -4 * 7,5 * 0,08607 = -2,58$ тыс. штук – за счет снижения числа рабочих дней в 2013 году на 4 дня средняя выработка одного рабочего снизилась на 2,58 тыс.шт./ чел.

$\Delta B (\Delta t) = 255 * 0,2 * 0,08607 = 4,39$ тыс. штук – увеличение длительности рабочего дня на 0,2 часа вызвало прирост производительности труда на 4,39 тыс. штук

$\Delta B (\Delta v) = 255 * 7,7 * 0,00061 = 1,19$ тыс.тонн. – за счет прироста средней часовой выработки в 2007 году на 0,00061 тыс.шт/ час. средняя выработка одного рабочего возросла на 1,19тыс. шт.

$$\Delta B = \Delta B (\Delta D) + \Delta B (\Delta t) + \Delta B (\Delta v) = -2,58 + 4,39 + 1,19 = 3,0 \text{ тыс.шт / чел.}$$

В 2013 году в сравнении с 2012 годом увеличение средней выработки работника составил 3,0 тыс. штук, за счет снижения числа рабочих дней она снизилась на 2,58 тыс. шт., прирост часовой выработки на 0,00061 тыс. шт. и увеличение длительности рабочей смены на 0,4 часа вызвали рост производительности руда соответственно на 1,19 и 4,39 тыс. шт.

Показатели факторного анализа выработки представлены на рисунке 13.

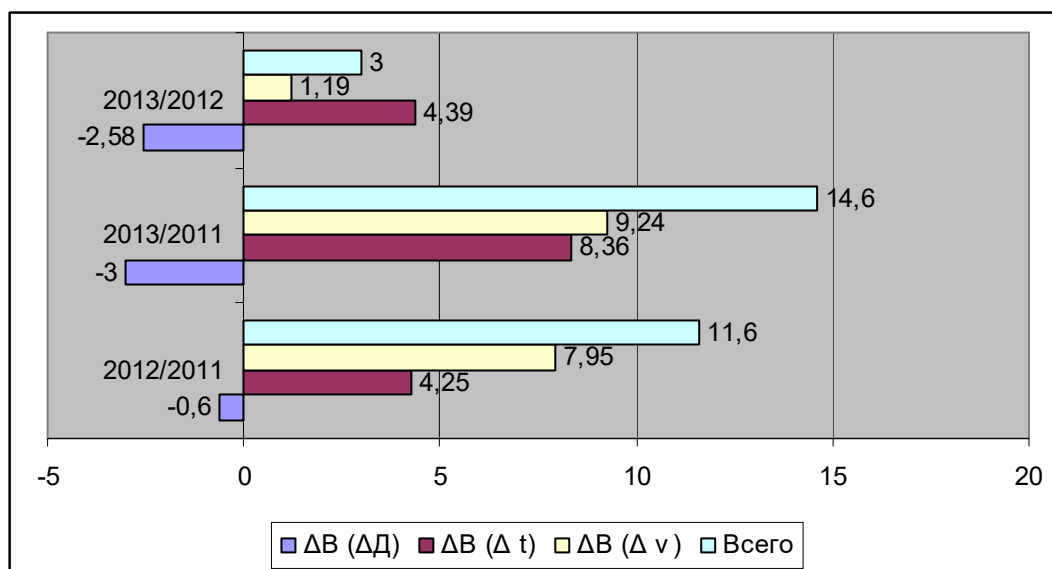


Рисунок 13 – Факторный анализ выработки

3.4 Анализ фонда заработной платы

Фонд заработной платы включает в себя не только начисления за отработанное время, но и оплату неотработанного времени, а так же стимулирующие выплаты. Состав и структура фонда оплаты труда ООО «ЛКЗСМ» за 2011 – 2013 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели состава фонда заработной платы

Вид оплаты	Сумма, тыс. рублей			Отклонение, +/-			Отклонение, %		
	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
1. По тарифным ставкам и окладам	9010	10046	10915	1036	1905	869	11,5	21,1	8,7
В % к ФОТ	34,4	33,0	32,6	-1,3	-1,8	-0,5			
2. Доплаты, всего	17214	20367	22604	3153	5390	2237	18,3	31,3	11,0
В % к ФОТ	65,6	67,0	67,4	1,3	1,8	0,5			
2.1 в т.ч. за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, вредные условия труда	1300	1448	1570	148	270	122	11,4	20,8	8,4
В % к доплатам	7,6	7,1	6,9	-0,4	-0,6	-0,2			
2.2 премии за производственные результаты	7198	8044	9750	846	2552	1706	11,8	35,5	21,2
В % к доплатам	41,8	39,5	43,1	-2,3	1,3	3,6			
2.3 районный коэффициент	4777	5450	5912	673	1135	462	14,1	23,8	8,5
В % к доплатам	27,8	26,8	26,2	-1,0	-1,6	-0,6			
2.4 отпускные	2011	2496	2918	485	907	422	24,1	45,1	16,9
В % к доплатам	11,7	12,3	12,9	0,6	1,2	0,7			
2.5 доплаты за руководство, выслугу лет	877	1300	1564	423	687	264	48,2	78,3	20,3
В % к доплатам	5,1	6,4	6,9	1,3	1,8	0,5			
2.6 прочие доплаты	1051	1629	890	578	-161	-739	55,0	-15,3	-45,4
В % к доплатам	6,1	8,0	3,9	1,9	-2,2	-4,1			
3. Итого ФОТ	26224	30413	33519	4189	7295	3106	16,0	27,8	10,2

За 2011 – 2013 гг. фонд заработной платы увеличился на 7295 тыс. руб. или 27,8%. В том числе прирост выплат, начисленных по тарифам и окладам составил 1905 тыс. руб. или 21,1%, прирост величины доплат, включаемых в ФОТ составляет 5390 тыс. руб. или 31,3%. Удельный вес выплат по тарифам и окладам в ФОТ составляет 32,6%, снижение на 1,8%, доля доплат 67,4%.

Ежегодно возрастали все доплаты, включаемые в ФОТ, кроме прочих доплат, снижение которых составило 739 тыс. руб. или 45,4%. Так прирост доплат за работу в выходные, праздничные, дни, сверхурочно, в ночное время, доплат за вредные условия труда составил 270 тыс. руб. или 20,8%, доля этих выплат в величине доплат – 6,9%, снижение на 0,6%. Существенно возросла

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 10 – Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы по категориям персонала

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Фонд оплаты труда, тыс.р.	26224	30413	33519	4189	7295	3106	16,0	27,8	10,2
Среднесписочная численность, чел.	210	196	194	-14	-16	-2	-6,7	-7,6	-1,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	10406	12931	14398	2525	3992	1467	24,3	38,4	11,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс.р.	25932	30053	32184	4121	6252	2131	15,9	24,1	7,1
В % к ФОТ всего	98,9	98,9	96,0	0	-2,9	-2,9			
Среднесписочная численность ППП, чел.	205	190	189	-15	-16	-1	-7,3	-7,8	-0,5
Среднемесячная заработная плата ППП, руб.	10541	13181	14190	2640	3649	1009	25,0	34,6	7,7
Фонд оплаты труда рабочих, тыс.р.	17596	20174	24389	2578	6793	4215	14,7	38,6	20,9
В % к ФОТ ППП	67,9	67,1	75,8	-0,8	7,9	7,1			
Среднесписочная численность рабочих, чел.	164	147	148	-17	-16	1	-10,4	-9,8	0,7
Среднемесячная заработная плата рабочих, руб.	8941	11437	13733	2495	4791	2296	27,9	53,6	20,1

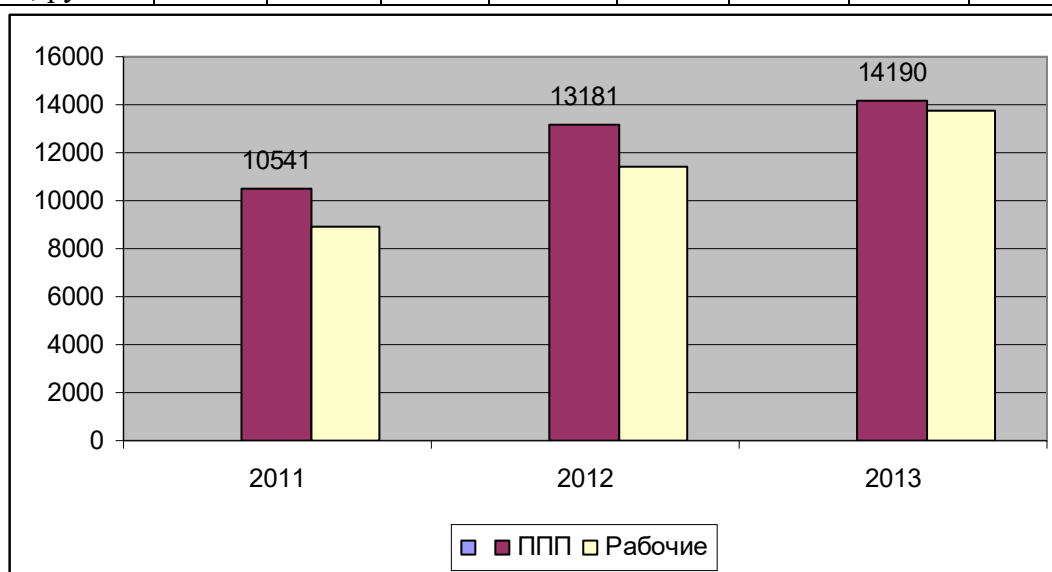


Рисунок 14 – динамика средней заработной платы

Исходя из общих показателей ФОТ предприятия, средняя заработная плата работника по видам доплат в месяц составляла 2011 году она возросла

Таблица 11 – Показатели средней заработной платы работника по составу, руб.

Вид оплаты	Сумма, тыс. рублей			Отклонение, +/-			Отклонение, %		
	2011	2012	2013	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
1. По тарифным ставкам и окладам	3575	4271	4689	696	1113	417	19,5	31,1	9,8
2. Доплаты, всего	6831	8659	9710	1828	2879	1050	26,8	42,1	12,1
2.1 в т.ч. за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, вредные условия труда	516	616	674	100	159	59	19,3	30,7	9,5
2.2 премии за производственные результаты	2856	3420	4188	564	1332	768	19,7	46,6	22,5
2.3 районный коэффициент	1896	2317	2540	422	644	222	22,2	34,0	9,6
2.4 отпускные	798	1061	1253	263	455	192	33,0	57,1	18,1
2.5 доплаты за руководство, выслугу лет	348	553	672	205	324	119	58,8	93,0	21,5
2.6 прочие доплаты	417	693	382	276	-35	-310	66,1	-8,3	-44,8
3. Итого средняя заработная плата	10406	12931	14398	2524	3992	1467	24,3	38,4	11,3

Увеличение средней заработной платы работника составило 3992 руб. или 38,4% к 2011 году и 1467 руб. или 11,3% к 2012 году В составе средней заработной платы выплаты по тарифам и окладам возросли на 1113 руб. или 31,1%, доплаты на 2879 руб. или 42,1%. В составе доплат выплаты за работу во внеурочное время, вредных условиях труда составили 674 руб., увеличение на 30,7%, уровень премий за достигнутые производственные результаты в средней зарплате 4188 руб. – прирост на 46,6%, районный коэффициент составляет 2540 руб.- увеличение на 34%, среднемесячная доплата за руководство, выслугу лет 672 руб. – увеличение на 93%, сумма прочих доплат в среднемесячном заработке 382 руб. – снижение на 310 руб. или 44,8%. Структура средней заработной платы по видам выплат представлена на рисунке 15.

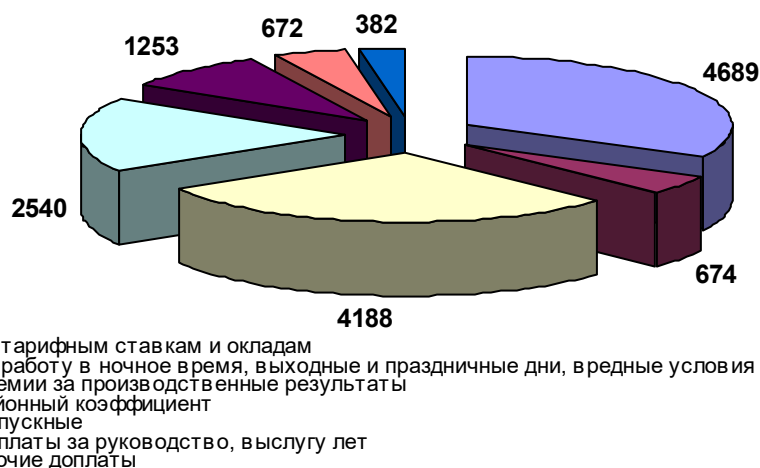


Рисунок 15 – Состав средней заработной платы по видам выплат, руб.

За период 2011 - 2013 гг. изменение средней заработной платы на предприятии и производительности труда имело тенденцию роста, что видно из таблицы 12.

Таблица 12 – Анализ затрат на оплату труда

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +,-			Темп роста, %		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
1. Среднемесячная заработная плата, руб.	10406	12931	14398	2525	3992	1467	24,3	38,4	11,3
2. Товарная продукция, тыс.руб.	118537	135526	174601	16989	56064	39075	14,3	47,3	28,8
3. Зарплатоемкость, руб./руб.	0,221	0,224	0,192	0,003	-0,029	-0,032	1,4	-13,2	-14,5
4. Производительность труда, руб. / руб.	564,5	691,5	900,0	127,0	335,5	208,5	22,5	59,4	30,2

Увеличение средней заработной платы составило 3992 руб. или 38,4% с 10406 руб. в 2011 году до 14398 руб. в 2013 году. Зарплатоемкость продукции в 2013 году существенно снизилась – к уровню 2011 года на 13,2% или 0,029 руб. / руб., к 2012 году на 14,5%. Прирост производительности труда в стоимостном выражении к 2011 году 59,47%, к 2012 году 30,2%, что превышает темп роста средней заработной платы. опережение темпа роста производительности труда

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

над темпом роста средней заработной платы является положительным фактором хозяйственной деятельности, отражающим эффективную организацию затрат на оплату труда и управление персоналом.

3.5 Особенности мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЛКЗСМ»

3.5.1 Материальная и моральная мотивация и стимулирование

Одним из существенных мотивирующих факторов на предприятии является премирование персонала за достигнутые производственные результаты. При разработке и утверждении ООО «ЛКЗСМ» положений о премированиях обеспечивается прямая взаимосвязанность премий от личного участия работников в общих итогах работы предприятия.

Конкретные показатели материальных поощрений для руководящего состава предприятия (директор, заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист, главный энергетик, начальники цехов, отделов) устанавливаются по отдельным положениям. Показатели и периоды премирования определяются Положениями о премировании работников, утверждаются директором и согласовываются с профсоюзом. Премии за ключевые итоги хозяйственной деятельности выплачиваются по следующим составляющим:

- выполнение плана экономических показателей (плана производства, плана прибыли);
- выполнение нормативов показателей качества производимой продукции.

Мотивационные механизмы обеспечения качества труда содержат следующие взаимосвязанные составляющие:

- наборы средств морального и материального стимулирования;
- методики оценки качества труда всевозможных групп сотрудников;
- способы учета средств стимулирования.

Каждым из приемов стимулирования предполагается достижение кадровым составом определенных условий по качеству труда.

Для руководящего состава предприятия применяют единый перечень ключевых показателей деятельности, при условиях перевыполнения (или

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

невыполнения) которых поощрительные фонды увеличиваются (снижаются). Помимо ключевых показателей для руководящего состава применяют единый перечень производственных упущений, за наличие которых размеры поощрительных фондов снижаются частично либо полностью. В целях стимулирования труда руководящего состава разрабатывают единые перечни факторов, при выполнении которых размеры поощрительных фондов повышаются.

Указанные перечни являются неотъемлемой частью Положений о премировании руководящих работников в ООО «ЛКЗСМ» и могут уточняться и дополняться в определенном порядке.

Премии за основополагающие итоги хозяйственной деятельности выплачивают рабочим ППП по следующим составляющим:

- выполнение плана по экономическим показателям (объема производства и плана прибыли).

- выполнение плана по показателям Анкеты намерений.

При невыполнении хотя бы одного из экономических или производственных показателей, учитываемых при премировании, размеры премий всему трудовому коллективу снижаются в определенных размерах. В цели стимулирования деятельности сотрудников ООО «ЛКЗСМ» разрабатывают перечень ключевых показателей, при выполнении которых размеры поощрительных фондов (приработки) увеличиваются (снижаются).

Отдельным сотрудникам премии начисляют по коэффициентам трудового участия в зависимости от личных вкладов в общие итоги труда

Перечни показателей, при невыполнении которых размеры поощрительных фондов снижаются полностью или частично и перечни показателей увеличения поощрительных фондов разрабатываются, при необходимости уточнения или дополняются и изменяются по рекомендациям ООО «ЛКЗСМ» и решению директора предприятия. Что является неотъемлемой составляющей «Положений премирования».

Премирование персонала производится по решению директора ООО «ЛКЗСМ» отталкиваясь от финансовых итогов работы.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

- продвижения по службе, к примеру, назначения бригадирами, помощниками начальников, обеспечение профессионального развития и роста квалификации сотрудников;

- признание коллективом, одобрение, похвала.

Порядок и принципы продвижений по службе, профессионального развития и роста квалификации сотрудников установлены СТП СК – 52300 – 17-006-98 «Кадровое обеспечение производства» и СТП СК – 52300 – 17-002-98 «Обучение кадров», а также целевыми документами ООО «ЛКЗСМ», устанавливающими порядок осуществления указанного направления.

Признание коллективом, одобрение осуществляется:

- присвоением почетных званий сотрудникам предприятия («Мастер строительства», «Почетный строитель Российской Федерации», «Заслуженный строитель Кемеровской области», «Ветеран труда» и другие почетные звания);

- награждением почетными грамотами, иными почетными знаками.

Награждения сотрудников ООО «ЛКЗСМ» почетными грамотами, почетными знаками, присвоения почетных званий, применение прочих поощрений осуществляют на основании надлежащих положений. Применение моральных форм стимулирования качества труда осуществляют с учетом выполнения сотрудниками предприятия принятых Положениями Условий по качеству труда, общих итогов деятельности, стаж работы.

В целях стимулирования обеспечения качества труда на предприятии и во всех структурных подразделениях осуществляют учет средств стимулирования, примененных к каждому сотруднику. Отделом кадров ООО «ЛКЗСМ» все решения руководящего состава о моральных и материальных поощрениях вносят в трудовые книжки сотрудников в подобающий раздел, согласно Инструкции по ведению трудовых книжек. Руководство цехов, участков, отделов и других структурных подразделений ООО «ЛКЗСМ» ведет учет средств стимулирования сотрудников подчиненных подразделений по произвольным формам.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

3.5.2 Мотивирование и стимулирование социальной карьеры работников

Обще известно, то для стабильной и качественной работы любого производства необходимы два основных условия: первое - это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это- наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров. Именно поэтому ООО «ЛКЗСМ» наряду с внедрением новейших технологий производства строительных материалов необходимо уделять большое внимание повышению квалификационного и образовательного уровня персонала.

Далее представим стандарт по обучению и подготовке работников ООО «ЛКЗСМ», который разработан в соответствии с требованиями Росгостроя о подготовке персонала и кадровой политикой ООО «ЛКЗСМ». Стандарт устанавливает порядок организации обучения руководителей, специалистов и рабочих филиалов и подразделений организации. Действие стандарта распространяется на все структурные подразделения и всех работников предприятия. Ответственность за применение стандарта возлагается на отдел кадров предприятия. Стандарт предприятия включен в систему качества СТП 45- 52300- 001- 00.

Профессиональное обучение персонала ООО «ЛКЗСМ» осуществляется непосредственно и включает в себя два этапа: профессиональную первичную подготовку и повышение квалификации (последующее углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации). При этом в зависимости от принятых целей, выделяются различные варианты повышения квалификации в соответствии, с которыми квалификация работника должна быть:

- сохранена на прежнем уровне;
- углублена и расширена;
- приведена в соответствие с изменившейся обстановкой;
- доведена до уровня, требуемого для работы на новой, более высокой

должности.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Повышение квалификации включает в себя учебу на рабочем месте, и самостоятельно организованную учебу (чтение специальной литературы, обмен опытом, посещение выставок и др.).

Учебный инженерно-технический центр (УИТЦ) является базой для подготовки персонала и действует в соответствии с Положением о нем, утвержденном генеральным директором предприятия.

УИТЦ обобщает потребность во всех видах обучения работников, формирует группы обучаемых, заключает договора с высшими, средними специальными и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров непосредственно на курсах.

Обучение персонала осуществляется по циклическому методу в соответствии с планом- графиком обучения персонала УИТЦ, утвержденным первым заместителем генерального директора, чтобы рабочие, специалисты и руководители всех уровней проходили всестороннюю подготовку, обеспечивающую приобретение методов и навыков, необходимых для выполнения ими работ.

Подготовка и повышение квалификации кадров осуществляется на постоянно действующих курсах при Торгово-промышленной палате Кемеровской области (участником которой является ООО «ЛКЗСМ»), учебные курсы с приглашением опытных специалистов из строительных институтов г. Томка и Новосибирска один раз в три года образуют непосредственно на самом предприятии. Руководители структурных производственных отделений (цехов), на которых возлагается основная ответственность за организацию работы и качество продукции направляются предприятием так же на обучение в учебные центры РФ.

Профессиональное обучение персонала содержит следующие формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка и обучение рабочих вторым смежным профессиям;
- повышение квалификации рабочих;

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

- повышение квалификации и переподготовки руководителей, специалистов.

Подготовка новых рабочих на производстве - профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию. Подготовка новых рабочих на производстве ввиду значительной разницы профессиональной квалификации и опыте работы проводится по индивидуальной форме обучения. При этом обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций (очно- заочное изучение курса) под руководством преподавателя- консультанта теоретического обучения из числа специалистов, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего- мастера производственного обучения на рабочем месте. Теоретические занятия и производственное обучение при подготовке новых рабочих на производстве проводятся в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде.

Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятии в результате усовершенствования и механизации производственных процессов, организации нового производства, предстоящего сокращения численности персонала, а также изъявивших желание сменить имеющихся у них профессию с учетом потребности производства. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещенным профессиям. Формы переподготовки и обучения рабочих вторым профессиям аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих мест.

Повышение квалификации рабочих - профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков, умений на имеющейся профессии.

Организуются следующие виды повышения квалификации рабочих на производстве:

- производственно- экономические курсы;
- курсы целевого направления.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Производственно- экономические курсы организуются для подготовки рабочих к сдаче на очередные разряды 3-4; 5-6. Форма обучения групповая. Программы должны быть изучены полностью. При этом лица, имеющие среднее специальное или высшее образование, могут готовиться к сдаче на очередной разряд самостоятельно.

Курсы целевого назначения создаются для изучения сложного оборудования, новой техники, технологических процессов, технической документации, вопросов экономики производства, повышения качества производимого кирпича.

К повышению квалификации руководителей и специалистов относится любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков и производственной деятельности в работе с персоналом, а также творческой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами хозяйствования в условиях рыночных отношений. Обучение руководителей, специалистов и служащих содержит следующие формы и методы:

- систематическое самообразование;
- участие в отраслевых семинарах, конференциях и др.;
- стажировка на передовых предприятиях отрасли и др.;
- курсы по специализации и различным направлениям;
- обучение в учебных центрах, ВУЗах, ИПК.

Систематическое самообразование, самостоятельное обучение работника в течение года, осуществляемое по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем, который также осуществляет контроль за выполнением плана самообразования работника.

Занятия на семинарах проводятся не реже одного раза в квартал с целью освоения передового опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или для резерва на выдвижение.

Стажировка на передовых предприятиях в учебных заведениях страны и за рубежом проводится с целью освоения передового опыта, приобретения

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или для резерва на выдвижения.

Краткосрочное обучение, курсы целевого назначения проводятся ежегодно, исходя из производственной необходимости с целью изучения нового оборудования, системы качества, государственных стандартов, требований по охране труда и техники безопасности и др.

Длительное периодическое обучение руководителей и специалистов проводится не реже одного раза в 3- 5 лет в УИТЦ, в учебных заведениях. Системы повышения квалификации и переподготовки на курсах и факультетах при ВУЗах, а также за рубежом с целью повышения квалификации по профилю их трудовой деятельности, углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда.

Аттестация лиц, прошедших курс обучения по профессии, проводится в форме квалификационных экзаменов и имеет цель – определить их подготовленности к трудовой деятельности по профессии и установить уровень квалификации (разряд, класс, категорию). Для проведения квалификационных экзаменов на предприятии создается квалификационная комиссия, утвержденная приказом директора. К квалификационным экзаменам допускаются лица, успешно прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения по учебным программам. Объем и уровень знаний и практических навыков лиц, прошедших обучение по профессии, должны соответствовать требованиям положений Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих. Результат квалификационных экзаменов квалификационной комиссией заносится в протокол с записью заключения комиссии об уровне квалификации рабочего специалиста. УИТЦ документирует и хранит у себя сведения по обучению персонала.

Профессиональное и экономическое обучение рабочих на производстве осуществляют преподаватели из числа руководящих, инженерно-технических

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

работников, экономистов и других специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование по профилю учебы, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели. В необходимых случаях приглашаются специалисты сторонних организаций и специализированных учебных центров. Инструкторы производственного обучения назначаются из числа квалифицированных рабочих и специалистов, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет, высокие производственные показатели, общее среднее или среднее специальное образование.

Оплата труда преподавателей, не освобожденных от основной работы, привлекаемых в качестве преподавателя по обучению персонала, проводится за время обучения, предусмотренное программой за счет средств, предназначенных на подготовку кадров. Оплата за обучение проводится на основании табеля, составленного начальником УИТЦ, утвержденного руководством предприятия, а привлекаемым преподавателям со стороны - на основании трудового соглашения.

На предприятии ведется постоянная работа по организации и совершенствованию современной учебно-технической и методической базы. Только за последние 4 года создан учебно-лабораторный класс, который оборудован специальными рабочими местами и приборами. В лабораторном классе разработаны и установлены семь учебно-лабораторных стендов, которые в настоящее время используются как при проведении лабораторных занятий с обучающимися, причем к каждому стенду разработано учебно-методическое описание. Подготовлено помещение под компьютерный класс с 12 рабочими местами и уже установлен управляющий компьютер для локальной учебной сети.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

высокотехнологично, и рабочих данного предприятия должен знать не только технологию производства кирпича, но и уметь управлять сложными машинами и механизмами, работать на поточной линии и т.д. В настоящее время работники, принимаемые на рабочие специальности обучаются своей профессии непосредственно на рабочем месте, что отрицательно сказывается на производительности труда, замедляет ее рост. На период обучения персонала так же может страдать и качество продукции. Принимаемого на предприятия рабочего аттестуют первоначально на три месяца как ученика и прикрепляют к нему мастера производственного обучения, по окончании трех месяцев работник проходит аттестацию по результатам которой ему присваивается рабочий разряд или его увольняют. Как показывает практика, профессионального мастерства можно добиться отработав не менее 1 года, до этого, даже у аттестованного молодого рабочего часто случается брак, сбой поточной линии и т.д. В связи с этим можно рекомендовать:

1) Руководству завода выйти с предложением к Администрации г. Ленинска - Кузнецкого и Отделу образования города об открытии отделения по обучению молодежи строительной специальности на базе ПУ №14, так как специалистов – строителей рабочих профессий в регионе ни одно образовательное учреждение не готовит.

2) Обучение сотрудников, на разнообразных курсах и семинарах, связанное с их подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации и изучением новейшей техники и технологии. За анализируемый период в ООО «ЛКЗСМ» в среднем на всевозможных курсах и семинарах обучилось 42% работников. Расширить и усовершенствовать материально-техническую, организационную и методическую базу обучения работников: производственные курсы реорганизовать в учебный центр. Провести ремонт и реконструкцию имеющихся классов и учебных лабораторий, открыть класс компьютерной подготовки и лабораторный класс для изучения новейшей современной техники, дистанционному управлению производственным оборудованием.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

3) Проведение аттестаций и перетарификаций сотрудников предприятия. В 2013 году проводилась внеочередная аттестация и перетарификация инженерного состава и рабочих.

Указанное направление работы вне сомнения содействует росту профессиональных знаний сотрудников и их заинтересованности в повышении своей квалифицированной степени, об этом может сказать хотя бы тот факт, что средняя наполняемость учебных групп на курсах в учебном инженерно-техническом центре перед прохождением в 2013 году рабочими аттестации стала 20 и более человек. Особенное внимание уделять качественному (соответствующему стандарту) составлению должностных инструкций, правильному составлению информационных листов.

4) Стабильная работа по организации и совершенствованию современной методической и учебно-технической баз.

5) Совершенствование профессионализма кадрового состава, дальнейшее повышение образовательного уровня кадрового состава. С целью осуществления установленной задачи планомерно увеличивать число специалистов, имеющих высшее и средне-специальное образование, повышать квалификационный уровень рабочих.

6) Планирование и моделирование состава сотрудников согласно перспективным планам развития предприятия. В 2014 – 2016 гг. приоритетным направлением в деятельности ООО «ЛКЗСМ» является расширение объемов производства, выход на рынок с новыми видами строительной продукции. Для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами прием на работу должен осуществляться только на конкурсной основе, поэтому необходимо разработать «Положение о порядке рассмотрения и конкурсного отбора на замещение вакантных должностей». Для создания программы по обеспечению ООО «ЛКЗСМ» высококвалифицированными сотрудниками с соответственным образовательным уровнем необходимо проанализировать кадровый состав предприятия на соответствие занимаемым должностям.

В настоящее время задачи роста квалификации сотрудников являются одними их важнейших, особенно в связи с совершенствованием используемой

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

техники и технологий производства, постоянным контролем качества продукции, расширением ассортимента представляемых на рынке материалов, ростом конкуренции в строительной отрасли. Для успешной деятельности завода потребуются специалисты с широким уровнем знаний и высокой профессиональной подготовкой, поэтому заниматься данной работой и развивать необходимо.

Из-за недостатка квалифицированной рабочей силы часто происходят сбои выполнения плана производства, поломки оборудования, брак, который допускают рабочие, имеющие низкий уровень квалификации. Чтобы не срывать планы поставок, ритмичность работы производственным рабочим приходится работать сверхурочно, в вечернее и ночное время, праздничные и выходные дни. Сверхурочная работа и работа в выходные дни производится с письменного согласия каждого привлекаемого к такой работе рабочего, оплата за нее производится в двойном размере или предоставляется отгул. В фонде заработной платы за 2013 год такие выплаты (за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, сверхурочную работу) составили 1570 тыс. руб., что составляет 6,9% всего фонда. При организации высокой профессиональной подготовки новых вне рабочего места рабочих указанные проблемы можно существенно ликвидировать. Так по данным экономического отдела начальная высокая квалификация рабочих поможет сократить простои оборудования, брак, поломки на 75%. Так же сократиться отток с предприятия высококвалифицированных рабочих, привлекаемых к ликвидации простоев, поломок, брака, сверхурочной работе и работе в праздничные и выходные дни.

При этом экономия фонда оплаты труда составит: $1570 \text{ тыс. руб.} * 75\% = 1180 \text{ тыс. руб.}$

С учетом районного коэффициента: $1180 * 1,3 = 1534 \text{ тыс. руб.}$

Экономия единого социального налога оставит $1534 * 26\% = 398 \text{ тыс. руб.}$

Итого экономия затрат $1534 + 398 = 1932 \text{ тыс. руб.}$

Основные технико-экономические показатели изменяться следующим образом:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

4.4 Совершенствование морального стимулирования персонала ООО «ЛКЗСМ»

Для российского менталитета характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег по работе и так далее.

В современных реалиях, когда из-за кризисной экономической ситуации трудно получить высокую оплату труда, особенное внимание следует уделить нематериальному стимулированию, формируя гибкую систему льгот для сотрудников, гуманизируя труд, в том числе: признать ценность сотрудников для предприятия, предоставить им творческую свободу, применять программы обогащения труда и ротации кадров; применять скользящие графики, неполную рабочую неделю, возможности трудиться как на рабочих местах, так и дома; устанавливать сотрудникам скидки на продукцию, выпускаемую предприятием, на котором они трудятся; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечить бесплатными путёвками, выдавать кредиты на покупку жилья, садовых участков, автомашин и прочее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своих рабочих местах каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для коллектива, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного сотрудника, предоставление возможностей принимать решения по проблемам, относящимся к его компетенции, консультировать других сотрудников. На рабочих местах следует организовать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать появляющиеся неформальные группы, если они не наносят действительного ущерба целям предприятия.

Практически каждый имеет свою собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководящего состава, не боясь санкций, следует организовывать работу так, чтобы у сотрудника не пропало желания реализовывать свои планы.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную существенность в глазах руководящего состава, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе кадрового состава без его ведома, даже если эти изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда кадрового состава должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Сотруднику нужно предоставлять наиболее вероятную степень самоконтроля. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Потому так значимо обеспечивать подчиненных возможностью учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Основными направлениями совершенствования мотивационного механизма в филиале в ООО «ЛКЗСМ» являются:

- Укрепление трудовой дисциплины и повышение ответственности сотрудников за результаты своей работы. Внутрифирменные правила и нормы трудового распорядка для работников ООО «ЛКЗСМ» регулируются и будут регулироваться «Правилами внутреннего трудового распорядка для работников ОАО «БЕЛОН», которые определяют порядок приема и увольнения, основные обязанности работников и администрации предприятия, трудовой распорядок дня. Соблюдение указанных Правил является обязательным для каждого работника предприятия.

- В целях социальных мотивов работы персонала целесообразно сохранение социальных гарантий и благ. Рассмотреть в коллективном договоре предприятия на следующие годы предоставление работникам следующих льгот: бесплатный проезд автобусом предприятия к месту работы и обратно, частичную оплату путевок в детские оздоровительные лагеря для детей

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

работников, частичную оплату санаторно-курортного лечения для работников и членов их семей, выплату единовременных пособий при достижении пенсионного возраста, материальная помощь одиноким и многодетным родителям, материальная помощь неработающим пенсионерам, единовременная материальная помощь по заявлениям и др.

- Для формирования целостного положительного имиджа ООО «ЛКЗСМ» в представлении сотрудников и внешних потребителей необходимо:

- Пропагандировать положительный имидж внутри предприятия.
- Стимулировать поведение сотрудников таким образом, чтобы имидж предприятия поддерживался на должном уровне как на рабочих местах так и за пределами предприятия.

- С целью повышения удовлетворенности работой на предприятии необходимо учитывать ведущие побудительные мотивы личности, а именно:

- гигиенические, которые включают в себя понятие психологического настроения на труд (организация современных рабочих мест, создание комнат отдыха, открытие столовой, гарантия сохранения и повышения зарплаты)
- мотивационные, которые включают в себя признание трудовых успехов, предоставление большей самостоятельности, возможности творчества и карьерного роста.

Так как мотивация персонала приведет к росту производительности труда, то это должно повлечь за собой увеличение выручки предприятия, а соответственно и прибыли от продаж, т.к. эффект от предложенных мероприятий будет получен в будущем, то можно сказать с точностью на сколько процентов возрастет производительность труда персонала предприятия.

Поэтому воспользовавшись данными многих исследований, которые при анализе влияли на производительность труда и персонала полученным результатом от 50% до 30%, возьмем рост производительности труда в пределах 10% таким образом прибыль от продаж тоже возрастет (таблица 14).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работе явилось изучение места, занимаемого мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала, обуславливающая повышение эффективности использования и развития потенциала работников в организации их целесообразной трудовой деятельности. Задачами было поставлено: изучение теоретических основ исследования системы мотивации и стимулирования; проведение финансово - экономического анализа деятельности предприятия; анализ количественного и качественного состава кадров предприятия; оценка кадровой политики на предприятии; разработка проекта мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

Основой исследования являются разработки отечественных и зарубежных авторов по теории и практике управления персоналом предприятия. Базой для практических исследований выпускной квалификационной работы стали показатели финансово – хозяйственной деятельности ООО «Ленинск-Кузнецкий завод строительных материалов», действующая система мотивации и стимулирования персонала данного предприятия. Период исследования – деятельность предприятия за 2011 – 2012 гг.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Основные задачи мотивации: формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

современных методов мотивации.

Люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения. Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация выделяют два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в ее делах, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь либо же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

В структуре рабочей силы наибольший удельный вес имеют ППП – 97,4%, доля непромышленного персонала составляет 2,6%. За 2011 – 2013 гг. доля ППП снизилась на 0,2%. В составе ППП наибольший удельный вес имеют рабочие – 76,3%, доля ИТР 19,1%, руководителей – 2,1%.

Снизилась коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы, что отражает рост закрепления кадров на предприятии. Так снижение коэффициента по приему составило 7,8%, увольнению 11,1%, в т.ч. текучести кадров 8,9%. В 2013 году к 2012 году снижение коэффициента по приему 8,5%, по увольнению 10,5%, в т.ч. текучести кадров 7,5%.

Факторный анализ выработки показал, что за анализируемый период увеличение производительности труда составило 9,4% в натуральном выражении, при этом на ее росте положительно отразились факторы прироста часовой выработки и длительности рабочей смены, снижение числа отработанных рабочих дней повлияло отрицательно.

Фонд заработной платы увеличился на 7295 тыс. руб. или 27,8%. В том числе прирост выплат, начисленных по тарифам и окладам составил 1905 тыс. руб. или 21,1%, прирост величины доплат, включаемых в ФОТ составляет 5390 тыс. руб. или 31,3%. Удельный вес выплат по тарифам и окладам в ФОТ составляет 32,6%, доля доплат 67,4%.

Ежегодно возрастали все доплаты, включаемые в ФОТ, кроме прочих доплат, снижение которых составило 739 тыс. руб. или 45,4%. Так прирост доплат за работу в выходные, праздничные, дни, сверхурочно, в ночное время, доплат за вредные условия труда составил 20,8%, доля этих выплат в величине доплат – 6,9%, премий, выплачиваемых за достигнутые производственные результаты – на 35,5%, их доля в величине доплат составляет 43,1%. Рост выплачиваемого районного коэффициента составил 23,8%, его удельный вес в сумме доплат 26,2%. Сумма отпускных увеличилась на 907 тыс. руб. или 45,1%, их доля в величине доплат 12,9%. Доплаты за руководство, выслугу лет увеличились на 687 тыс. руб. или 78,3%, их удельный вес в сумме доплат составляет 6,9%, прирост за период на 1,8%.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Прирост фонда оплаты ППП составил 6252 тыс. руб. или 24,1%, фонд заработной платы рабочих возрасстал большими темпами – на 6793 тыс. руб. или 38,6%. В составе общего фонда заработной платы фонд ППП составляет 96%, снижение к 2011 и 2012 годам на 2,9%, в фонде заработной платы ППП фонд рабочих составляет 75,8%.

Средняя заработная плата работника предприятия составила в 2011 году 14398 рублей, к 2012 году она возросла на 38,4%, к 2013 году на 11,3%. Средняя заработная плата работника ППП составляет в 2013 году 14190 руб., прирост 34,6%, средняя заработная плата рабочего в 2013 году 13733 руб., ее прирост наиболее значителен - к 2011 году 53,6%, к 2012 году 20,1%. Рост заработной платы на предприятии является одним из основных методов стимулирования персонала. Зарплатоемкость продукции в 2013 году существенно снизилась – к уровню 2011 года на 13,2% или 0,029 руб. / руб., к 2012 году на 14,5%.

Одним из существенных мотивирующих факторов на предприятии является премирование персонала за достигнутые производственные результаты. При разработке и утверждении ООО «ЛКЗСМ» положения о премировании обеспечивается прямая зависимость премий от личного участия работника в общих итогах работы трудового коллектива.

Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются рабочим ППП по следующим целевым самостоятельным частям: выполнение экономических показателей (плана прибыли и объема производства); выполнение показателей Анкеты намерений. При невыполнении одного из экономических и производственных показателей, учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах. В целях стимулирования деятельности работников ООО «ЛКЗСМ» разрабатывается перечень основных показателей, при условии перевыполнения (недостижения) которых размер поощрительного фонда (приработка) увеличивается (снижается).

Премирование персонала производится по решению директора ООО «ЛКЗСМ» исходя из финансовых результатов работы. Источником выплаты

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

премий являются средства на оплату труда, заработанные в периоде, за который она начисляется. Начисление премий осуществляется отдельно за каждый основной показатель хозяйственной деятельности. Оценка выполнения всех показателей и анализ выполнения основных производственных показателей производится нарастающим итогом с начала года, а показателей, отражающих качество работы – поквартально. Основанием для выплаты премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности, отчетности по качеству.

В качестве нематериальных методов стимулирования на предприятии используется продвижение по службе, обеспечение профессионального развития и роста квалификации персонала, признание коллектива, одобрение, похвала, награждение почетными званиями, грамотами, знаками. На предприятии действует учебно-методический центр, созданный для обеспечения возможности работникам повышать квалификацию, проходить переквалификацию, готовиться к аттестации, изучать новое оборудование, поступающее на предприятие. Обучение персонала осуществляется по циклическому методу в соответствии с планом-графиком обучения персонала. Повышение квалификации руководителей и специалистов так же проводится за счет средств предприятия, оно осуществляется путем их участия в семинарах, учебных курсах, стажировки на ведущих предприятиях отрасли в регионе.

Основные проблемы ООО «ЛКЗСМ», выявленные в ходе написания работы можно разделить на две группы: проблемы хозяйственной деятельности и проблемы управления персоналом. К числу проблем хозяйственной деятельности можно отнести сбои в ритмичности производства и отгрузки готовой продукции, производственные простои ввиду поломки оборудования, изношенность производственного оборудования более 50%, высокий уровень дебиторской задолженности. Решение проблем хозяйственной деятельности возможно за счет: инвестирования чистой прибыли предприятия в обновление основных средств, совершенствование материально – технической базы, контроля состояния дебиторской задолженности, введения прогрессивных схем расчетов за продукцию, контроля выполнения договорных обязательств перед

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

покупателями по срокам поставок и качеству, совершенствования складского хозяйства.

Основными проблемами в мотивации персонала стало: недостаток квалифицированных рабочих, отсутствие профессиональных навыков у принимаемых на работу рабочих, необходимость их трудового обучения на рабочем месте, что снижает производительность труда, вызывает простои оборудования, высокий уровень текучести кадров 13,9%, несовершенство положения о премировании, формальный подход к выплате премий некоторым категориям персонала, недостаток социальной инфраструктуры: на предприятии отсутствует здравпункт, не предоставляются путевки на санаторно-курортное лечение, отсутствует добровольное медицинское и пенсионное страхование работников.

Для ликвидации указанных проблем можно рекомендовать:

- Совершенствование профессионализма всех сотрудников, дальнейший рост образовательного уровня сотрудников. Планмерно увеличивать число специалистов, имеющих высшее и средне - специальное образование, повышать квалификационный уровень рабочих.

- Проведение аттестации руководителей, специалистов, перетарификации рабочих основных профессий не реже одного раза в 3 года. Это дает возможность оценить профессионализм, деловой уровень работников предприятия, своевременно принять корректирующие меры по устранению недостатков. Для работников - поддержания профессионального уровня на должном уровне, продвижение по работе, включение в резерв, увеличение заработной платы.

- Планирование и моделирование кадрового состава в соответствии с перспективными планами развития предприятия. В 2014 – 2016 гг. приоритетным направлением в деятельности ООО «ЛКЗСМ» является расширение объемов производства, выход на рынок с новыми видами строительной продукции. Для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами прием на работу должен осуществляться только на конкурсной основе, поэтому необходимо разработать «Положение о

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2011. - № 1. - С. 50-52.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 328 с.
3. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2011. - № 4. - С. 28-31.
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. - № 7. - С. 44-47.
5. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 11. - С. 14-19.
6. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2009. - № 7. - С. 48-49.
7. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог. - 2009. - № 1. - С.36
8. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2011. - № 4. - С. 23-34
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе – М.: Юристъ, 2013. – 495 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2010. – 688 с.
11. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. - 2011. - №4. - С.75-79.
12. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2010. - № 10. - С. 29-31.
13. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. - 2012. - № 5. - С. 33-36.
14. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Бератор, 2013. - 168 с.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

29. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с. – («Библиотека журнала «Управление персоналом»).

30. Мейер М. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей? // ЭКО. - 2009. - № 4. - С.12-16.

31. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2010. – 383 с.

32. Персональный менеджмент: учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 622 с.

33. Пунтус С.А. Модели стимулирования труда // Вестник МГУ. - Серия «Экономика». - 2012. - № 5. - С. 49-65.

34. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт – СПб.: Питер, 2011. - 236 с.

35. Самыгин С.И. Управление персоналом: учеб. пособие – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2011. – 512 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»).

36. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом – 3-е изд, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2009 – 336 с. – (Библиотека журнала «Управление персоналом».)

37. Токарева А.Б. Успешная работа с персоналом – залог эффективной деятельности организации // Деньги и кредит. - 2010. - № 8. - С. 35-38

38. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно–практическое пособие – 4-е изд. – М.: Дело, 2012. – 272 с.

39. Управление персоналом: учебно–методическое пособие / сост. В.И. Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. – 142 с.

40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Мара, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2010. – 480 с.

41. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 381 с.

42. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 638 с.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

43. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе – М.: АКАЛИС, 2009. – 207 с.

44. Ушаков Б.Г. Персонал – технологии: проблемы и тенденции // Ежегодник СЗАГС 2011. – С. 384-392.

45. Цветаев В.М. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2011. – 192 с.

46. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. - 2010. - № 4. - С. 51-56.

47. Чижов И.А. Кадровые технологии / И. А. Чижов. – М.: Экзамен, 2009. – 352 с.

48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно – практическое пособие / С. В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2012. – 352 с.

49. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2012. – 527 с.

50. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. 2010. № 12. С. 38-41.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Таблица А.1 - Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4. Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки

Лист

Продолжение таблицы А.1

1	2
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
20. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
22. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

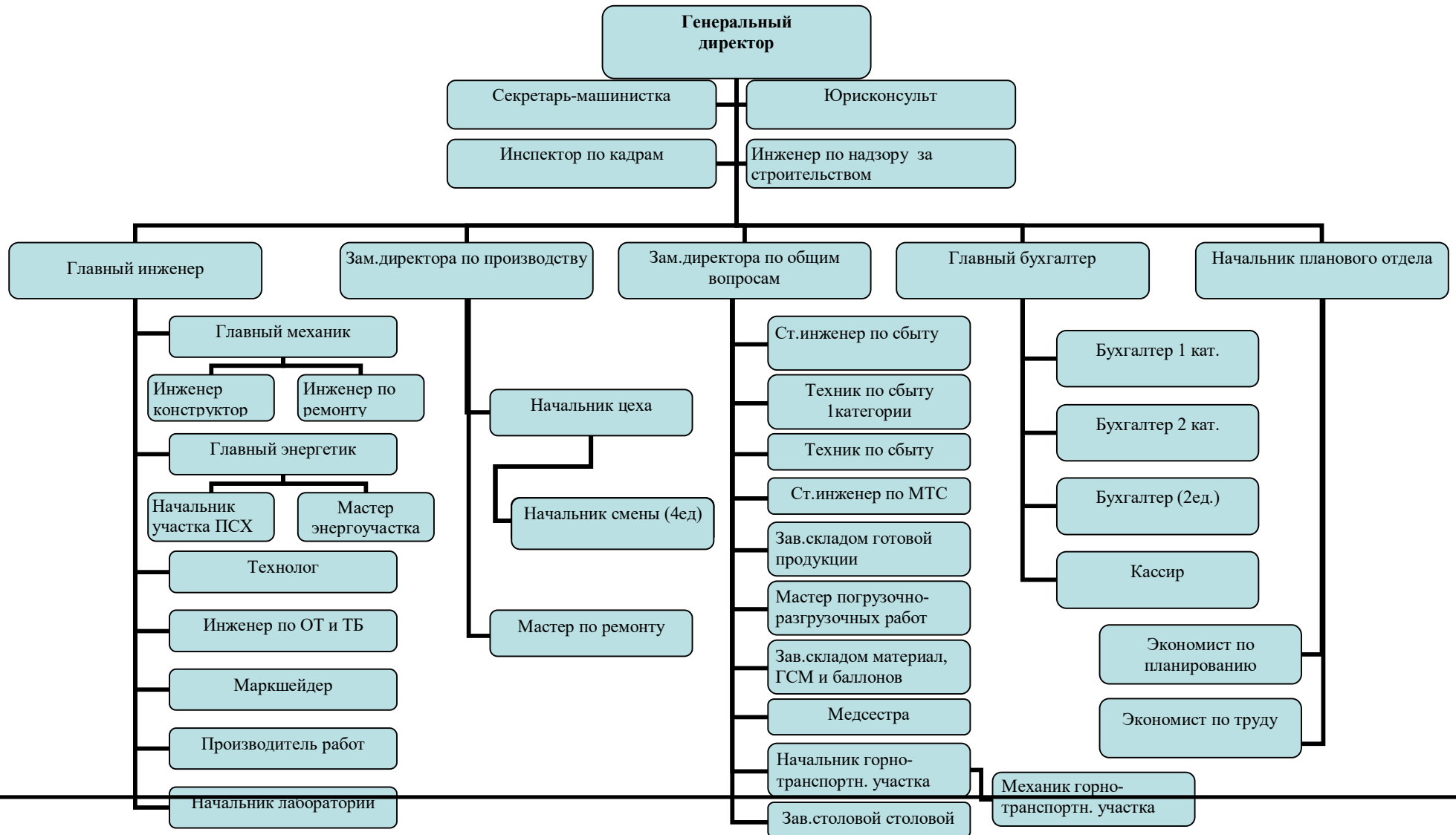
(справочное)

Таблица Б.1 - Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего человека
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в максимальном применении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь (оргтехникой, спецоборудованием и т.д.)	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(справочное)
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

ООО «ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ ЗАВОД СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ»



Изм.	
Лист	
№ докум.	
Подпись	
Дата	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

Таблица Г.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной
деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение			Темп роста, %		
				12/11	13/11	13/12	12/11	13/11	13/12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Производство кирпича, тыс. шт.	32678	32773	33023	95	345	250	0,3	1,1	0,8
2. Выручка от продажи продукции	118537	135526	174601	16989	56064	39075	14,3	47,3	28,8
3. Себестоимость продукции	82617	88476	103506	5859	20889	15030	7,1	25,3	17,0
4. Коммерческие расходы	674	318	758	-356	84	440	-52,8	12,5	138,4
5. Управленческие расходы	0	20966	22487	20966	22487	1521	0,0	0,0	7,3
6. Прибыль (убыток) от продаж	35246	25766	47850	-9480	12604	22084	-26,9	35,8	85,7
7. Рентабельность продукции	29,7	19,0	27,4	-10,7	-2,3	8,4			
8. Чистая прибыль (убыток)	10358	10661	27887	303	17529	17226	2,9	169,2	161,6
9. Среднесписочная численность ППП	205	190	189	-15	-16	-1	-7,3	-7,8	-0,5
9.1 в том числе рабочих	164	147	148	-17	-16	1	-10,4	-9,8	0,7
10. Выработка одного работника ППП, тыс. шт. / чел.	159,40	172,49	174,72	13,08	15,32	2,24	8,2	9,6	1,3
11. Выработка одного рабочего, тыс. шт. / чел.	199,26	222,95	223,13	23,69	23,87	0,18	11,9	12,0	0,1
12. Фонд оплаты труда ППП	25932	30053	32184	4121	6252	2131	15,9	24,1	7,1
12.1 в том числе ФОТ рабочих	17596	20174	24389	2578	6793	4215	14,7	38,6	20,9
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП, руб.	10541	13181	14190	2640	3649	1009	25,0	34,6	7,7
14. Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	8941	11437	13733	2495	4791	2296	27,9	53,6	20,1
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	169153	179814	207701	10661	38548	27887	6,3	22,8	15,5

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	220512	115483	107741	-105029	-112771	-7742	-47,6	-51,1	-6,7
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	119389	113929	106310	-5460	-13079	-7619	-4,6	-11,0	-6,7
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	48950	47831	41467	-1119	-7483	-6364	-2,3	-15,3	-13,3
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	56234	143314	157760	87080	101526	14446	154,9	180,5	10,1
20. Фондоотдача основных фондов	0,993	1,190	1,642	0,197	0,650	0,453	19,8	65,4	38,1
21. Фондоотдача активной части ОФ	2,422	2,833	4,211	0,412	1,789	1,377	17,0	73,9	48,6
22. Фондовооруженность работника ППП	582,39	599,63	562,49	17,24	-19,90	-37,14	3,0	-3,4	-6,2
23. Оборачиваемость оборотных средств	2,11	0,95	1,11	-1,16	-1,00	0,16	-55,1	-47,5	17,0
24. Капиталоотдача	0,70	0,75	0,84	0,05	0,14	0,09	7,6	20,0	11,5
25. Рентабельность собственного капитала	6,1	5,9	13,4	-0,2	7,3	7,5	-3,2	119,3	126,5
26. Коэффициент независимости	0,61	0,69	0,78	0,08	0,17	0,09	13,1	27,9	13,0
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,93	0,45	0,63	1,38	1,56	0,18	-148,4	-167,7	40,0
28. Коэффициент текущей ликвидности	4,11	19,84	21,55	15,73	17,44	1,71	382,7	424,3	8,6
29. Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	2,32	11,89	10,99	9,57	8,67	-0,9	412,5	373,7	-7,5

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Численность всего персонала	210	196	194	-14	-16	-2
В том числе ППП, из них	205	190	189	-15	-16	-1
Рабочие	164	147	148	-17	-16	1
ИТР	37	39	37	2	0	-2
Руководители	4	4	4	0	0	0
Непромышленный персонал	5	6	5	1	0	-1

Таблица Д.4 – Структура рабочей силы, %

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Численность всего персонала	100,0	100,0	100,0			
В том числе ППП, из них	97,6	96,9	97,4	-0,7	-0,2	0,5
Рабочие	78,1	75,0	76,3	-3,1	-1,8	1,3
ИТР	17,6	19,9	19,1	2,3	1,5	-0,8
Руководители	1,9	2,0	2,1	0,1	0,2	0,0
Непромышленный персонал	2,4	3,1	2,6	0,7	0,2	-0,5

Таблица Д.5 - Показатели движения рабочей силы

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +/-		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Среднесписочная численность	210	196	194	-14	-16	-2
Принято на работу, всего, чел.	49	47	30	-2	-19	-17
Уволено, всего, чел.	58	53	32	-5	-26	-21
Из них по причинам государственного и производственного значения, в т.ч.	10	11	5	1	-5	-6
В связи с выходом на пенсию	3	4	2	1	-1	-2
Призвано в армию	1	1	0		-1	-1
По сокращению штатов	6	6	3		-3	-3
По прочим причинам (текучесть кадров)	48	42	27	-6	-21	-15
Коэффициенты:						
по приему, %	23,3	24,0	15,5	0,7	-7,8	-8,5
по увольнению, %	27,6	27,0	16,5	-0,4	-11,1	-10,5
в т.ч. необходимого оборота по увольнению, %	4,8	5,6	2,6	0,8	-2,2	-3,0
излишнего оборота по увольнению (текучести кадров), %	22,8	21,4	13,9	-1,4	-8,9	-7,5

Таблица Д.6 - Факторный анализ выработки в 2012 году в сравнении с 2011 годом

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Показатели	2011	2012	Абсол. отклонение	Влияние фактора
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт. / чел.	155,6	167,2	11,6	
2.Число дней работы	260	259	-1	-0,60
3. Длительность рабочего дня, час.	7,3	7,5	+0,2	+4,25
4. Часовая выработка, тыс.шт./ чел.	0,08198	0,08607	0,00409	+7,95

Таблица Д.7 - Факторный анализ выработки в 2013 году в сравнении с 2011 годом

Показатели	2011	2013	Абсол. отклонение	Влияние фактора
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт / чел.	155,6	170,2	14,6	
2.Число дней работы	260	255	- 5	-3,0
3. Длительность рабочего дня, час.	7,3	7,7	0,4	+8,36
4. Часовая выработка, тыс.шт/ чел.	0,08198	0,08668	0,00470	+9,24

Таблица Д.8 - Анализ выработки в 2013 году в сравнении с 2012 годом

Показатели	2012	2013	Абсол. отклонение
1	2	3	4
1 Среднегодовая выработка, тыс.шт / чел.	167,2	170,2	3,0
2.Число дней работы	259	255	-4,0
3. Длительность рабочего дня, час.	7,5	7,7	+0,2
4. Часовая выработка, тыс.шт/ чел.	0,08607	0,08668	+0,00061

Таблица Д.9 – Показатели состава фонда заработной платы

Вид оплаты	Сумма, тыс. рублей			Отклонение, +,-			Отклонение, %		
	2011	2012	2013	2012/2011	2013/2011	2013/2012	2012/2011	2013/2011	2013/2012
1. По тарифным ставкам и окладам	9010	10046	10915	1036	1905	869	11,5	21,1	8,7
В % к ФОТ	34,4	33,0	32,6	-1,3	-1,8	-0,5			
2. Доплаты, всего	17214	20367	22604	3153	5390	2237	18,3	31,3	11,0
В % к ФОТ	65,6	67,0	67,4	1,3	1,8	0,5			
2.1 в т.ч. за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, вредные условия труда	1300	1448	1570	148	270	122	11,4	20,8	8,4
В % к доплатам	7,6	7,1	6,9	-0,4	-0,6	-0,2			
2.2 премии за производственные результаты	7198	8044	9750	846	2552	1706	11,8	35,5	21,2
В % к доплатам	41,8	39,5	43,1	-2,3	1,3	3,6			
2.3 районный коэффициент	4777	5450	5912	673	1135	462	14,1	23,8	8,5

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись		Лист
------	------	----------	---------	--	------

В % к доплатам	27,8	26,8	26,2	-1,0	-1,6	-0,6			
2.4 отпускные	2011	2496	2918	485	907	422	24,1	45,1	16,9
В % к доплатам	11,7	12,3	12,9	0,6	1,2	0,7			
2.5 доплаты за руководство, выслугу лет	877	1300	1564	423	687	264	48,2	78,3	20,3
В % к доплатам	5,1	6,4	6,9	1,3	1,8	0,5			
2.6 прочие доплаты	1051	1629	890	578	-161	-739	55,0	-15,3	-45,4
В % к доплатам	6,1	8,0	3,9	1,9	-2,2	-4,1			
3. Итого ФОТ	26224	30413	33519	4189	7295	3106	16,0	27,8	10,2

Таблица Д.10 – Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы по категориям персонала

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +/-			Темп роста, %		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
Фонд оплаты труда, тыс.р.	26224	30413	33519	4189	7295	3106	16,0	27,8	10,2
Среднесписочная численность, чел.	210	196	194	-14	-16	-2	-6,7	-7,6	-1,0
Среднемесячная заработная плата, руб.	10406	12931	14398	2525	3992	1467	24,3	38,4	11,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс.р.	25932	30053	32184	4121	6252	2131	15,9	24,1	7,1
В % к ФОТ всего	98,9	98,9	96,0	0	-2,9	-2,9			
Среднесписочная численность ППП, чел.	205	190	189	-15	-16	-1	-7,3	-7,8	-0,5
Среднемесячная заработная плата ППП, руб.	10541	13181	14190	2640	3649	1009	25,0	34,6	7,7
Фонд оплаты труда рабочих, тыс.р.	17596	20174	24389	2578	6793	4215	14,7	38,6	20,9
В % к ФОТ ППП	67,9	67,1	75,8	-0,8	7,9	7,1			
Среднесписочная численность рабочих, чел.	164	147	148	-17	-16	1	-10,4	-9,8	0,7
Среднемесячная заработная плата рабочих, руб.	8941	11437	13733	2495	4791	2296	27,9	53,6	20,1

Таблица Д.11 – Анализ затрат на оплату труда

Показатели	2011	2012	2013	Отклонение, +,-			Темп роста, %		
				2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012	2012/ 2011	2013/ 2011	2013/ 2012
1. Среднемесячная заработная плата, руб.	10406	12931	14398	2525	3992	1467	24,3	38,4	11,3
2. Товарная продукция, тыс.руб.	118537	135526	174601	16989	56064	39075	14,3	47,3	28,8
3. Зарплато-емкость, руб./руб.	0,221	0,224	0,192	0,003	-0,029	-0,032	1,4	-13,2	-14,5
4. Производительность труда, руб. / руб.	564,5	691,5	900,0	127,0	335,5	208,5	22,5	59,4	30,2

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
(обязательное)
МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Проблемы

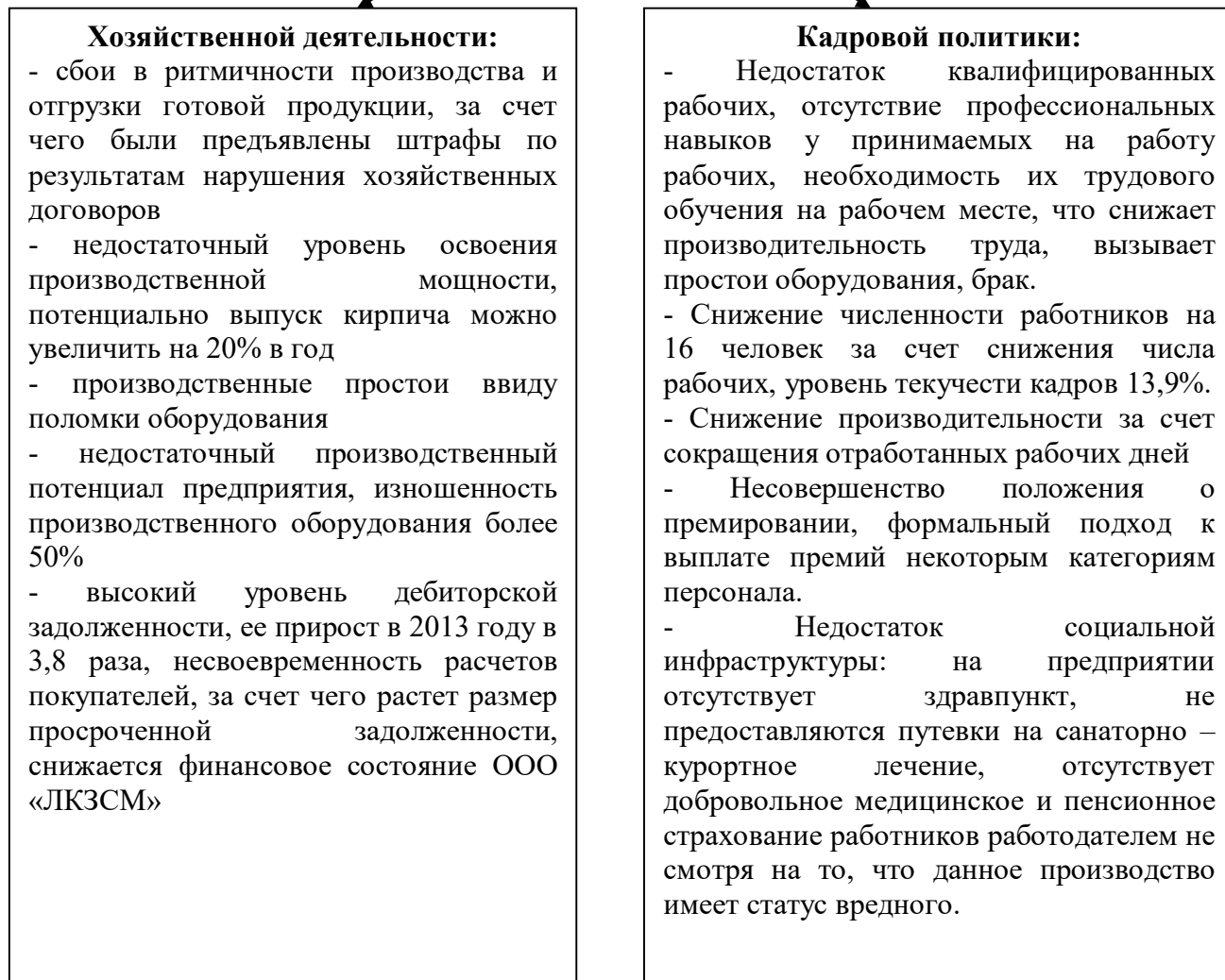


Рисунок Е.1 – Основные проблемы деятельности ООО «ЛКЗСМ»

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Подпись</i>		

Таблица Е.1 – Изменение технико-экономических показателей предприятия при повышении профессиональной квалификации рабочих

Показатели	2013 год	После мероприятия	Отклонения	
			+,-	%
Выручка, тыс. руб.	174601	174601	0	0
Себестоимость, тыс. руб.	103506	101574	-1932	-1,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	47850	49782	1932	4,0
Рентабельность продаж, %	27,4	28,5	1,1	
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	33519	31587	-1932	-5,8
Численность, чел.	194	194	0	0
Средняя заработная плата, руб.	14398	13568	-830	-5,8

Таблица Е.2 - Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Отклонения + -;
1.Производство кирпича,тыс .шт.	33023	36325	+33023
2.Выручка от продажи продукции	174601	192061,1	+17460,1
3.Себестоимость продукции	103506	111786,5	+10212,5
4.Комерческие расходы	758	758	-
5.Управленческие расходы	22487	22487	-
6. Прибыль	47850	57029,6	9179,6
7.Рентабельность продукции	27,4	51%	23,6