

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

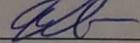
ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балдановская А.В.

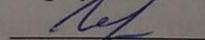


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ»

Выполнил:
Крякин Даниил
Викторович,
группа М-42



Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Горбунова О.А.



**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балановская А.В.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ»**

Выполнил:
Крякин Даниил
Викторович,
группа М-42

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Горбунова О.А.

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение мотивации персонала предприятия аэрокосмической отрасли».

Объем выпускной квалификационной работы составляет 100 страниц, на которых размещены 22 рисунка и 14 таблиц. При написании данной работы использовалось 30 источников.

Ключевые слова: мотивация, лояльность, повышение мотивации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является деятельность предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

Предметом исследования данной работы является анализ системы мотивации персонала данного предприятия аэрокосмической отрасли.

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений.

Во введении дано обоснование выбора темы работы, описана ее актуальность, указаны цели и задачи, определены объект, предмет и методы исследования, сформулирована методологическая основа и способы решения поставленных задач, произведен обзор литературы и определена теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассматривается понятие и сущность мотивации персонала и раскрывается смысл содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Во второй главе данной работы изучаются общая организационно-экономическая характеристики предприятия, анализируется состав и динамика кадров и рассматривается система мотивации персонала АО «РКЦ «Прогресс».

В третьей главе выпускной квалификационной работы проводится исследование мотивирующих и поддерживающих факторов исследуемой организации, разрабатываются рекомендации по повышению мотивации персонала предприятия и проводится оценка их экономической эффективности.

В заключении обобщаются результаты проведенного исследования и показывается их связь с поставленной целью и задачами работы.

Оглавление

Введение	5
1. Обзор теоретических аспектов процесса мотивации	8
1.1. Сущность, понятие и виды мотивации	8
1.2. Содержательные теории мотивации	14
1.3. Процессуальные теории мотивации	21
2. Анализ существующей системы мотивации персонала исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли	34
2.1. Общая характеристика предприятия АО «РКЦ «Прогресс».....	34
2.2. Анализ состава и динамики персонала АО «РКЦ «Прогресс»	49
2.3. Анализ системы мотивации персонала АО «РКЦ «Прогресс».....	60
3. Разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс».....	76
3.1. Исследование мотивирующих и поддерживающих факторов.....	76
3.2. Рекомендации по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс».....	86
3.3. Оценка экономической эффективности рекомендаций по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс».....	91
Заключение.....	98
Список литературы.....	100
Приложения	102

Введение

Одной из самых сложных сторон управления организацией и управления персоналом является управление мотивацией труда работников организации. В настоящее время важным фактором развития организации является мотивация его сотрудников. Для успешного выполнения функций управления необходимо осуществлять рациональное мотивирование работников организации. Необходимо обеспечить взаимосвязь между потребностями и целями работников с целями организации. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Мотивация представляет собой процесс воздействия на сотрудников организации, благодаря которому происходит улучшение производительности труда. Актуальность данной выпускной квалификационной работы объясняется тем, что мотивация играет решающую роль в стратегическом развитии организации и является главным инструментом удержания человеческих ресурсов, которые являются самым главным потенциалом стратегического развития современного предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является повышение мотивации персонала исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли.

Для достижения поставленной цели данной выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и виды мотивации персонала;
- раскрыть содержание теорий мотивации;
- изучить специфику исследуемого предприятия;
- провести анализ динамики и структуры персонала предприятия;
- проанализировать существующую систему мотивации;
- разработать рекомендации по повышению мотивации персонала

исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является деятельность предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

Предметом исследования данной работы является анализ системы мотивации персонала данного предприятия аэрокосмической отрасли.

Теоретической и методологической основой исследования послужили системный анализ, синтез, обобщение, сравнение, а также типологический анализ, ситуационный подход и статистический анализ.

В работе использовались научные труды отечественных и зарубежных ученых, периодические издания, статистические данные, научные монографии, статьи, материалы официальных исследований, а также информация из сети Интернет.

Основой для написания теоретической главы работы послужили труды Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, МакКлелланда, Фредерика Герцберга, В. Врума, Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера, Дугласа Мак-Грегора, Э. Лока.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в тщательном раскрытии и сравнении основных содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций по повышению мотивации персонала, которые могут быть применены на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» с целью повышения основных показателей его деятельности.

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений.

Во введении дано обоснование выбора темы выпускной квалификационной работы, описана ее актуальность, указаны цели и задачи исследования, определены объект, предмет и методы исследования, сформулирована методологическая основа и способы решения поставленных задач, произведен обзор литературы и определена теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическим аспектам мотивации персонала в организации. В ней приводится понятие и сущность мотивации персонала и раскрывается смысл содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы производится изучение общей организационно-экономической характеристики предприятия, анализируется состав и динамика кадров исследуемого предприятия и рассматривается система мотивации персонала АО «РКЦ «Прогресс».

В третьей главе выпускной квалификационной работы проводится исследование мотивирующих и поддерживающих факторов исследуемой организации, разрабатываются рекомендации и мероприятия по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс» и проводится оценка экономической эффективности рекомендаций по повышению мотивации персонала исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли.

В заключении обобщаются результаты проведенного исследования, показывается их связь с поставленной целью и задачами работы.

Выпускная квалификационная работа сопровождается 22 рисунками и 14 таблицами, которые систематизируют и классифицируют трудную для восприятия информацию и делают ее более наглядной и пригодной для аргументирования ключевых моментов исследования.

1. Обзор теоретических аспектов процесса мотивации

1.1. Сущность, понятие и виды мотивации

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Почему некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие ворчат и не довольны? Почему для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить? Что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности? Ответы на эти вопросы лежат в основе теорий мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации [11].

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 современных методов мотивации.

С точки зрения менеджмента, мотивация представляет собой процесс стимулирования человека на деятельность, направленную на достижение определенных целей.

Основная цель мотивации персонала заключается в том, чтобы добиться отождествления индивидуальных целей каждого работника с целями организации. Мотивация персонала напрямую связана с целями организации. Крайне важно, чтобы цели организации в области качества создавали основу длительного развития. Только при этом условии можно установить ясные и четкие цели мотивации персонала [4].

Если рассматривать мотивацию с точки зрения получаемых благ, то мотивация персонала бывает двух видов: материальная и нематериальная. Необходимо более подробно раскрыть каждый вид видов мотивации персонала. Стоит отметить, что самым распространенным и эффективным видом мотивации персонала является именно материальная мотивация.

Материальная мотивация представляет собой такой способ положительного воздействия на сотрудников, основным стимулом при котором выступают материальные блага. В этом случае за хорошую работу сотруднику полагаются различные выплаты, величина которых может зависеть от конкретного результата. Материальными стимулами выступают:

- заработная плата (оклада или тарифная ставка) — является базовой и полагается всем сотрудникам;
- премия — может назначаться в зависимости от достижений сотрудника или всей компании;
- бонусы за результаты работы;
- другие виды доплат и надбавок.

К другим видам материальных стимулов относится оплата транспортных расходов, субсидия на обеды, оплачиваемое фирмой медицинское обслуживание, выпуск фирменных карт со скидками в спортивных клубах и т.д.

Нематериальная мотивация — это вид стимулирования работы сотрудника без использования денежных ресурсов. Такая мотивация хороша тем, что, в отличие от материальной, она более долгосрочная и не требует от менеджера финансовых затрат [1].

В свою очередь нематериальная мотивация в самом общем виде классифицируется на следующие типы:

- социальную;
- моральную;
- психологическую.

Социальная мотивация представляет собой потребность работников в самоутверждении с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти.

Моральная мотивация связана с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Основным способом положительного признания – это слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Другие знаки отличия и ценные подарки могут использоваться как дополнение к ним.

Психологическая мотивация представляет собой комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

С точки зрения оказываемого воздействия, мотивация персонала может быть внешней и внутренней. Внешняя мотивация подразумевает под собой то, что на персонал оказывается воздействие, позитивное или негативное, которое приведет к получению соответствующего результата. За достижение результата сотрудники получают блага или наказания [11].

Внутренняя мотивация предусматривает самостоятельное стремление персонала выполнить определенные действия. Выполнение действий приносит сотруднику удовлетворение или удовольствие. Однако внутренняя мотивация подразумевает также, что сотрудник заинтересован в определенной выгоде.

Стоит отметить, что процесс мотивации персонала организации состоит из шести стадий, следующих друг за другом.

На первой стадии возникает некоторая потребность. Потребность проявляется, когда человек ощущает нехватку чего-либо. Такие потребности можно подразделить на физиологические, психологические и социальные. С момента появления потребности человек старается всеми возможными способами удовлетворить возникшую потребность.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Возникает необходимость что-то сделать или предпринять.

Третья стадия подразумевает определение направления действий. На данной стадии фиксируется, какими средствами человек будет добиваться поставленных целей.

На четвертой стадии идет процесс осуществления действия. На данной стадии затрачиваются усилия человека для осуществления поставленной задачи, в результате чего человек должен получить что-либо для устранения потребности.

На пятой стадии происходит получение вознаграждений за осуществленные действия. На данной стадии выявляется, каков в итоге был процесс действий для подавления потребностей. В результате этого появляется ослабление, сохранение или усиление мотивации к действию.

Шестая стадия [4] – устранение потребности. На данной стадии человек или прекращает деятельность до появления новой потребности, или продолжает искать новые возможности на устранение потребности.

В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности сотрудников повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров и ведет к успеху и процветанию организации. Чтобы мотивация персонала в организации была эффективной, необходимо, прежде всего, выявить потребности сотрудников и после этого создать систему поощрений, соответствующую потребностям сотрудников.

Далее будет рассмотрена концептуальная схема «Мотивация-стимул», разработанная В.И. Герчиковым [6], известнейшим социологом и ведущим специалистом в области управления человеческими ресурсами.

Существует несколько мотивационных типов. Каждый тип описывает характерное поведение человека в организации:

- избегательная мотивация, при которой человек стремится минимизировать или даже избежать нежелательное наказание;
- достижительная мотивация, при которой человек стремится достичь желаемого для него воздействия.

Модель В.И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников, так как учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Данная модель, однако, имеет ряд особенностей [1]:

- она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах;
- модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач, то есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель (рис.1) строится на пересечении двух осей, а именно, оси мотивации и оси трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач. [6].

На горизонтальной оси конкретные точки соответствуют конкретной степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На вертикальной оси положение точек модели отражает характеристику состояния трудового поведения, а именно: чем выше расположена точка на данной оси, тем более конструктивно и активно поведение сотрудника (верхняя полуось графика). Соответственно, чем более деструктивно и пассивно трудовое поведение

работника, тем ниже находится точка на вертикальной оси модели (нижняя полуось).

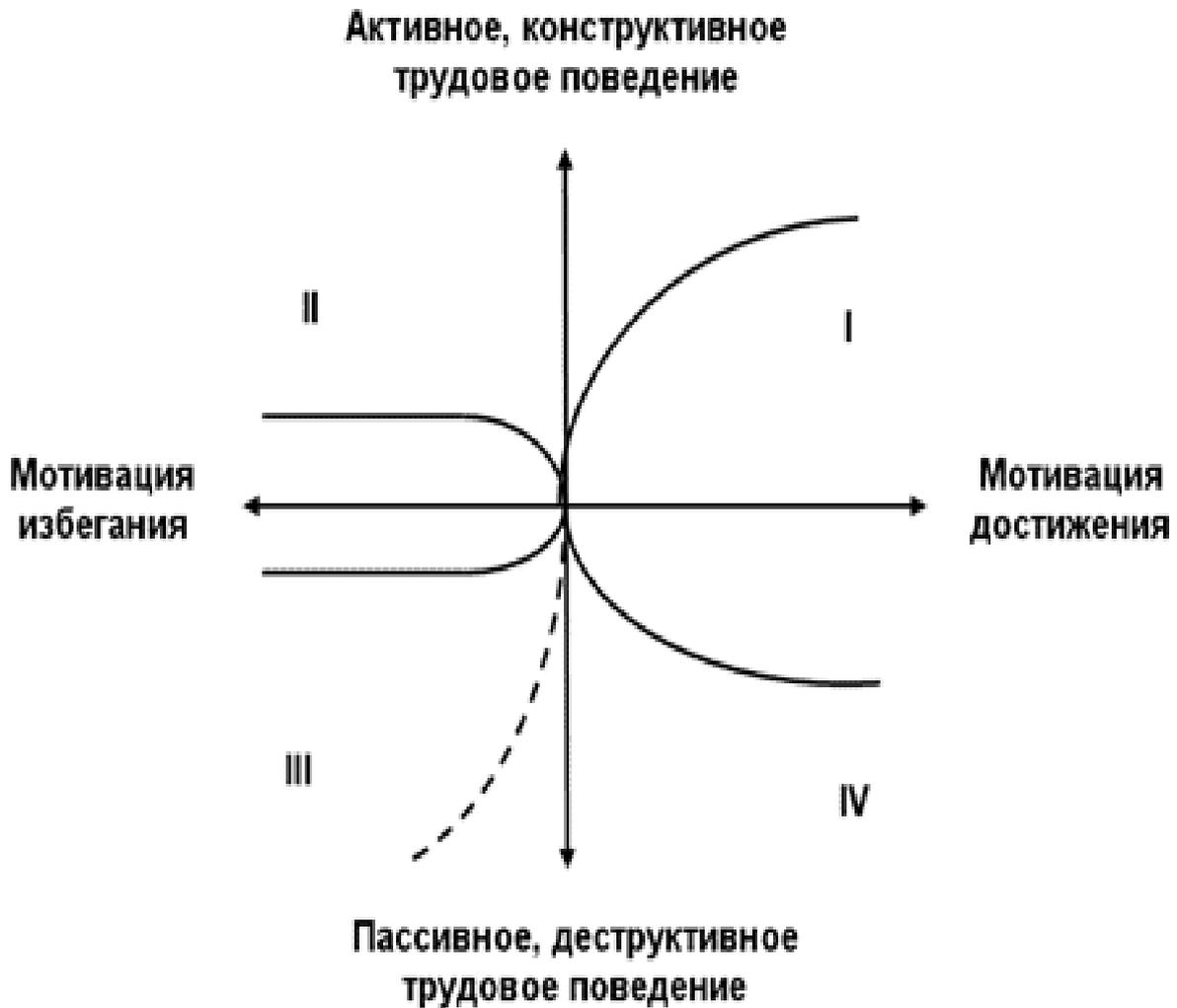


Рисунок 1 - Базовая модель трудовой мотивации

Модель условно делится на четыре квадранта, в которых существует четыре зависимости трудового поведения сотрудника от его мотивации.

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избежательной мотивацией принципиально ограничен:

- заданием (нормативной величиной);
- возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Но если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет [27].

Таким образом, мотивация представляет собой процесс воздействия на сотрудников организации, благодаря которому происходит улучшение производительности труда. Мотивация играет важную роль в жизни любого хозяйствующего субъекта.

Далее в выпускной квалификационной работе будут подробно рассмотрены содержательные и процессуальные теории мотивации, так как они являются наиболее совершенными и содержат в себе многие теоретические разработки предыдущих этапов развития теорий мотивации.

1.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на иерархии потребностей человека, которые считаются движущей силой трудовой деятельности людей. Эти теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, акцентируют

внимание на влиянии разных потребностей человека на его мотивацию. Они пытаются определить, что в каждом отдельном человеке побуждает его к труду.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория иерархии потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.



Рисунок 2 - Пирамида А. Маслоу

Теория потребностей Маслоу - самая ранняя и самая известная из содержательных теорий мотиваций, она была сформулирована в 1940-х годах и основывалась на классификации потребностей Г. Мюррея [7]. На поведение каждого отдельно взятого человека существенное влияние оказывают его потребности. Абрахам Маслоу считал что [13], у людей постоянно есть потребности в

чем-либо и мотивируют человека только неудовлетворенные из них. Также он считал, что потребности могут быть объединены в группы, между которыми существует особое иерархическое подчинение. Оно может быть представлено графически (рис. 2). Маслоу выделяет:

1. Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности необходимые для выживания человека, поддержания его работоспособности: в пище, в воде, в отдыхе и так далее. Людей, которые работают ради удовлетворения этих потребностей, не интересует содержание работы, но очень волнует заработная плата и условия труда. Для таких людей следует обеспечивать минимум заработной платы и комфортные условия труда.

2. Потребности в безопасности. Сюда относятся: защита от физических опасностей, страха, болезней и боли; стабильность; уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Люди, которые ставят удовлетворение этих потребностей на первый план, стараются не попадать в стрессовые ситуации, любят стабильность во всем, порядок и формальные структуры и правила. Для них важны пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание и гарантии сохранения их рабочего места. [7] Таких людей надо мотивировать следующим образом: гарантировать им социальную обеспеченность, применять ясные и справедливые, формализованные правила регулирования их деятельности, поручать им четкие задачи. Ни в коем случае нельзя им давать задания, в которых они должны принимать рискованные решения и что-то изменять.

3. Социальные потребности. К таким потребностям относятся: необходимость в социальном окружении, в общении, чувство «локтя» и поддержка. Человек хочет дружить, любить, участвовать в общественной жизни. Человек, у которого эта потребность является ведущей, представляет работу как способ принадлежности к коллективу и как на возможность отношений с коллегами по работе. С такими людьми нужно позиционировать себя как дружественного партнера, также нужно создавать благоприятные условия для общения на рабочих местах. Хорошим решением будет являться бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, а также напоминание работникам об их ценности.

4. Потребности признания и уважения. Эта группа потребностей включает желания людей быть компетентными, сильными. Они хотят, чтобы окружающие признали их и уважали за их достижения. Люди, которые руководствуются в первую очередь этими потребностями, стремятся занять лидерское положение в коллективе, хотят, чтобы их голос был решающим. При управлении такими людьми нужно использовать формы морального поощрения, а также публичное признание заслуг этих работников. [13] Можно использовать присвоение титулов и званий, публикацию в прессе, вручение почетных наград и грамот.

5. Потребность самовыражения. Сюда относятся потребность в собственном росте, использовании своих знаний, способностей, навыков, в

самоутверждении и самореализации. Данные потребности обладают наибольшей индивидуальностью по отношению к выше представленным. Люди с такой преобладающей потребностью очень независимы. Им необходимо давать оригинальные задания, разрешать большую свободу в выборе пути решения задания, развивать изобретательность.

Физиологические потребности и потребность в безопасности относятся к первичным потребностям человека, а последние три — к вторичным потребностям человека. Все потребности удовлетворяются в указанном иерархическом порядке [9], но на практике это наблюдается далеко не всегда.

Удовлетворение вторичных потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию работника. Когда он достигает в них определенного результата, у него появляются уже другие более престижные потребности. [15] Но эти потребности могут и гасить, например, физиологические потребности. Известны случаи на практике, когда люди ради своей карьеры (когда у человека очень сильно развита потребность самовыражения и признания) жертвовали семьей, а именно своими социальными и физиологическими потребностями.

Теорию существования, связи и роста (EPG) Клейтон Альдерфер сформулировал в 1960-х годах [18]. Он также считает, что потребности людей можно объединить в группы, но, в отличие от А. Маслоу, он выделил их только три (рис. 3):

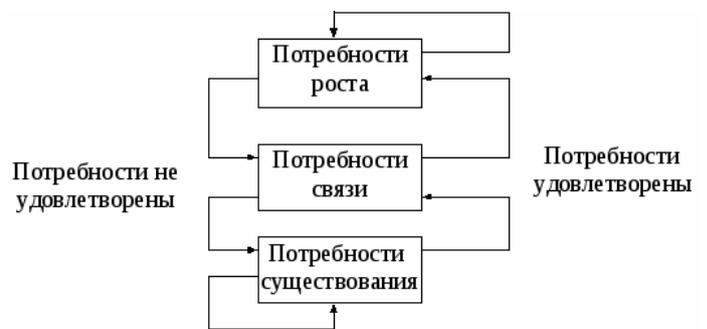


Рисунок 3 - Потребности ERG Адельфера

- Потребности существования. Они включают в себя полностью физические потребности из пирамиды Маслоу и потребности личной безопасности.

- Потребности связи. Сюда относятся социальные потребности из пирамиды Маслоу: желание общаться, иметь семью, друзей, коллег и т.д. Также относится часть потребностей признания, уважения и безопасности, которая связана с взаимодействием человека в рабочем коллективе.

– Потребности роста. Отражают потребности самовыражения из теории Маслоу, а также часть потребностей признания и уважения, связанную со стремлением личности к росту и самосовершенствованию.

Характерной чертой этой теории является возможность движения по иерархической лестнице как вверх (единственный возможный вариант у Маслоу), так и вниз [15]. Это возможно благодаря процессу фрустрации, когда человек терпит неудачу при реализации потребности более высокого уровня и переключается на достижение целей предыдущего уровня, т.е. начинает их удовлетворять более полно.

На практике это выражается следующим образом. Каждый служащий в любой организации стремится продвигаться вверх по карьерной лестнице, т.е. стремится удовлетворять свои потребности роста. Но ведь не каждого это получается, кто-то встречается со многими трудностями и отказывается бороться за желаемое место, а кто-то, дойдя до определенной ступени развития в организации, считая, что это для него достаточно; и оба этих человека приступают удовлетворению своих потребностей существования и связи. Расстановка приоритетов в потребностях зависит от индивидуальности каждого человека.

Теория приобретенных потребностей была сформирована в 1950-е годы. Особенностью этой теории является выделение трех основных потребностей высшего уровня (они могут быть удовлетворены только в трудовом процессе на рабочем месте) групп потребностей, которые человек может удовлетворять одновременно (рис.4):

1. Потребность достижения. Проявляются в стремлении человека достигать рабочие цели более эффективно, чем он мог до этого, желание доводить все дела до логического конца. [13] Работники, имеющие сильно развитую потребность достижения, очень активно и ответственно выполняют свою работу, но только ту, результат которой они смогут



Рисунок 4 - Потребности по Мак-Клелланду

реально ощутить в короткие сроки. Эти люди предпочитают работать в одиночку и не любят делиться её результатами с другими. Для таких людей следует постоянно увеличивать сложность предоставляемого им задания, активно развивать с ними каналы обратной связи.

2. Потребность соучастия. Она проявляется в желании поддержания дружеских отношений с другими работниками. Люди с этой сильно выраженной потребностью стараются устанавливать и поддерживать отношения с окружающими, для них очень важны одобрение и поддержка, мнения знакомых. Для таких людей следует создавать благоприятную информационную обстановку на предприятии, обеспечивать им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей, предоставлять им участие в публичной жизни организации.

3. Потребность властвования. [7] Состоит в желании людей контролировать окружающих, ресурсы и процессы, происходящие в его присутствии, нести за это ответственность. Лица с сильно развитой потребностью властвования делятся на две группы:

– Те, кто стремится к «власти ради власти». Для этих людей важны не интересы самой организации, а сам факт того, что именно они занимают эту руководящую должность. Этого рода потребность может плохо сказаться на жизни организации. Если таким человеком окажется, например, топ-менеджер фирмы, не сильно интересующийся её делами, а который будет только ходить по ней и «устрашать» всех своей властью, то фирму ждут неблагоприятные для неё времена.

– К другой группе относятся люди, которые реально хотят заполучить власть для достижения успеха этой компании. Они ставят правильные цели организации и участвуют в процессе их достижения. Они стремятся заработать себе хорошую властную характеристику. Такая потребность является очень благоприятной для функционирования любой организации.

Все эти потребности являются приобретенными, оказывают заметное влияние на поведение человека, заставляют прилагать усилия направленные на осуществление действий, которые должны привести к удовлетворению этих

потребностей. На практике эту теорию используют для разделения труда, а также при определении индивидуальных систем стимулирования труда персонала.

Теория двух факторов Ф. Герцберга была формулирована в конце 1950-х годов. Она появилась в связи с необходимостью выяснить влияние нематериальных и материальных факторов на мотивацию сотрудников. Особенностью этой теории мотивации является выделение двух факторов мотивации (рис.5):

– Факторы условий труда (гигиенические). К ним относятся материальные факторы, связанные с окружающей средой работника: политика организации, условия работы, заработная плата, отношения в коллективе, степень контроля со стороны руководства.

– Мотивирующие факторы (мотиваторы). Это факторы нематериальные, связанные с самой работой: успех, карьерный рост, признание результатов работы, возможность творческого и делового роста.

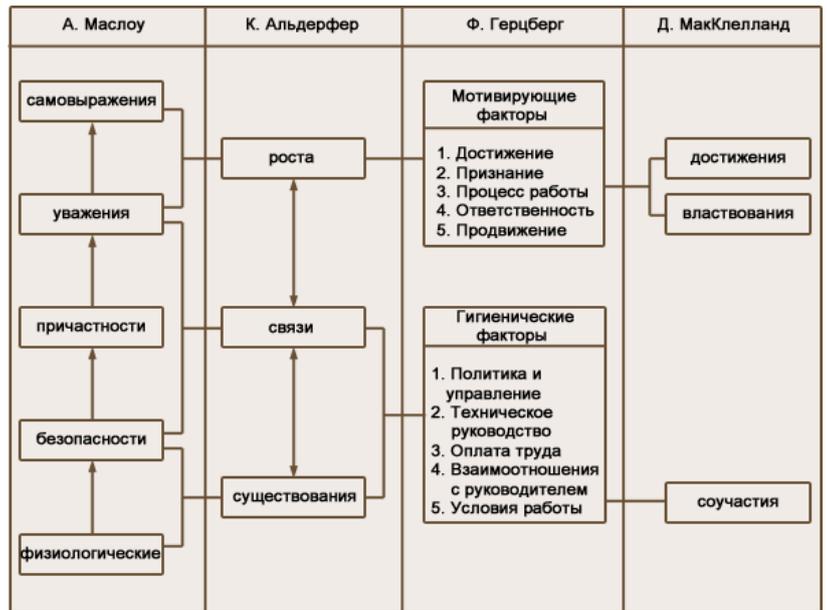
Обе эти группы факторов одновременно оказывают влияние на мотивацию работников. Согласно Герцбергу [15], при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает

Гигиенические факторы	Мотивации
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Рисунок 5 - Факторы Ф. Герцберга

неудовлетворение работой. Но и если они достаточны, то все равно не вызывают достаточного удовлетворения работой и не могут мотивировать человека. С другой стороны, отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но вот их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. На практике теория используется для проектирования систем мотивации труда.

Все рассмотренные мотивации дают повод утверждать, что нет единственного мнения о том, что точно лежит в основе мотивации человека. Каждый ученый выделил свои группы факторов. Каждый из



теоретиков в чем-то прав, но разные положения этих теорий

Рисунок 6 - Соотношение содержательных теорий мотивации

все равно встретили возражения критиков. Несмотря на принципиальные различия теорий, их объединяет то, что все они изучают потребности и пытаются их описать и найти им применение на практике. Сравнивая классификации этих теорий можно найти сходства и различия, их я уже частично рассматривал в предыдущих пунктах. Можно выделить две общие характеристики рассмотренных мною содержательных теорий:

- Во-первых, каждая из них отображает свой взгляд на мотивацию, который подтвержден многими исследованиями и уже долгое время используется в практике управления персоналом в организациях по всему миру.

- Во-вторых, все содержательные теории уделяют внимание анализу потребностей, лежащих в основе мотивации, и пренебрегают самим процессом мотивации, что и является их основным недостатком.

1.3. Процессуальные теории мотивации

Данные теории рассматривают мотивацию в другом плане. Они изучают, как человек распределяет усилия для достижения своих целей и выбирает нужный тип поведения. Процессуальные теории не отвергают существование потребностей, но

полагают, что поведение человека в организации определяется не только ими. Поведение каждого отдельно взятого человека определяется восприятиями и ожиданиями этого человека, а также возможными последствиями выбранного типа поведения. Эти теории изучают построение процесса мотивации, т.е. то, как нужно правильно мотивировать людей на выполнение каких-либо задач. Человек должен осознать то, что он должен сделать, возможное вознаграждение за выполнение этой работы, затем соотнести результаты анализа со своими потребностями и возможностями. После этого человек настраивается на определенное поведение и приступает к выполнению работы.

Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются:

- теория ожидания В. Врума;
- теория равенства (справедливости) Адамса;
- теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера;
- теория мотивации Дугласа Мак-Грегора;
- концепция партисипативного управления (участия);
- теория постановки целей Э. Лока.

Теория ожидания была разработана Врумом в начале 1960-х годов. Она опирается на то, что на мотивацию человека оказывают влияние не только его активные потребности. Человек также должен быть уверен, что он действительно приобретет желаемые блага [8]. Модель Врума выглядит следующим образом (рис.7).

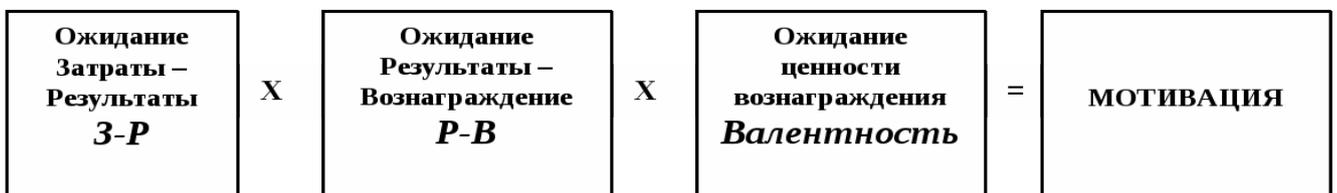


Рисунок 7 - Модель мотивации по Вруму

Ожидания человека можно рассматривать как оценку личностью вероятности события. Далее рассмотрим составляющие модели:

1. Ожидание «Затраты-результаты» - это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и итоговыми результатами. Пример: заводской рабочий может ожидать повышение своего разряда и увеличения количества произведенной им продукции, если он будет производить свою работу быстрее и качественнее и оставляя при этом меньшее количество отходов сырья и материалов [9]. Но если этот человек не будет видеть прямой связи между усердной работой и полученными результатами, то согласно теории ожиданий, мотивация этого работника будет снижаться. Чтобы этого не произошло, менеджерам следует больше информировать работников, убеждать в их способности выполнить данную работу лучше и давать им большую свободу на рабочем месте.

2. Ожидание «Результаты-вознаграждение» - это есть не что иное, как ожидание получения определенного вознаграждения за полученные результаты. Продолжаю пример с рабочим: он будет ожидать, что, повысив производительность и качество своего труда, он получит более высокую заработную плату или иные вознаграждения за интенсивную работу (материальные и нематериальные).

3. Ожидание «Ценность вознаграждения» - это предполагаемый уровень удовлетворения, полученный от вознаграждения. [17] Это ожидание также называется валентностью. Это самый важный фактор модели мотивации Врума, так как именно от него зависит удовлетворение вознаграждением и поэтому очень важно выбирать правильное в каждой отдельной ситуации средство поощрения за усиленный труд каждого из работников. Но это получается не всегда, так как у разных людей существуют разные потребности в вознаграждениях, более того они еще и не постоянны во времени. Пример: допустим, наш работник на заводе целый месяц усердно работал, перевыполнил план и надеялся на повышение, а начальство решило выписать ему дополнительное материальное вознаграждение, т.е. премию. В следующем месяце этот работник несколько раз подумает, прежде чем снова стараться таким образом проявить себя на производстве.

Все три выше рассмотренные факторы процесса мотивации Врума оказывают существенное влияние на желание сотрудников организации работать. Если этих факторов будет мало, то мотивация на данном предприятии будет слабой,

а результаты труда низкими. Менеджерам для повышения мотивации работников следует придерживаться следующих правил:

1. Для повышения валентности нужно перед награждением отдельных работников четко понимать, что для каждого из них действительно является ценным и чего они пытались добиться своим трудом. Известен случай в одной страховой компании, которому дал свет М. Мескон [12] : Для мотивации своих агентов руководство объявило, что предоставит им бесплатную поездку на Гавайи с женами на две недели тем работникам, которые выполняют план. Начальство ожидало большого мотивирующего толчка в трудовой деятельности работников и было потрясено, когда даже лучшие агенты отказались выполнять план. Значит, руководство компании не хорошо знало своих работников. А вот почему они отказались ехать на Гавайи бесплатно, остается загадкой.

2. Нужно найти и установить приемлемое отношение между результатом и вознаграждением, чтобы оценивать только эффективную работу и сформировать реалистичный уровень результатов (не слишком большой, но и не совсем незначительный).

3. Нужно внушать доверие работникам, что если они выполняют определенный уровень результативности, то могут рассчитывать на вознаграждение.

Теория справедливости была сформулирована П. Гудмэном и затем дополнена и развита С. Адамсом в 1970-х годах [9]. Эта теория предусматривает, что работник субъективно определяет соотношение вознаграждения с приложенными усилиями и затем сверяет его с вознаграждениями коллег. Теорию справедливости можно изобразить графически следующим образом (рис.8).

Если в результате сравнения работник видит несправедливость, то есть он замечает, что другому работнику платят столько же за меньшую работу, то он получает неудовлетворение и психическое

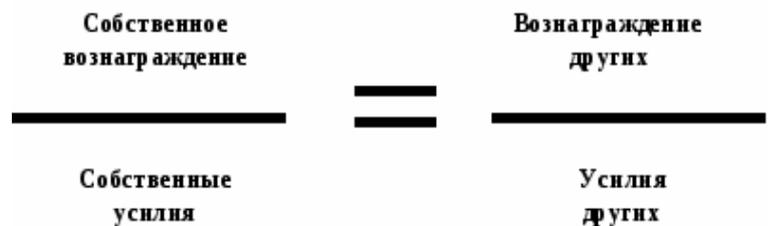


Рисунок 8 - Теория справедливости Адамса

неспокойствие. Такой человек для восстановления чувства справедливости может или изменить интенсивность работы, или изменить уровень своего вознаграждения. А те люди, которые наоборот считают, что им переплачивают, будут стараться поддерживать существующую производительность труда либо даже стремиться его повысить. Но на практике чаще всего встречаются люди, которые при чувстве недоплаты начинают работать менее эффективно, а при чувстве доплаты – не изменяют свою интенсивность труда. Опираясь на эту теорию можно понять, что до тех пор люди будут уменьшать интенсивность работы, пока не начнут испытывать чувство справедливости. Но бывают сотрудники, которые работают менее эффективно и чувствуют себя ущемленными, таким работникам нужно объяснить, что вознаграждение за труд напрямую зависит от его интенсивности, и нужно пообещать, что если они будут также работать, то и вознаграждение им будет обеспечено. Недовольства также могут возникать из-за неодинаковых условий труда работников одной профессии, допустим, одним работником трудится на новом оборудовании, а другой на уже довольно изношенном.

При возникновении на предприятиях чувства несправедливой оценки можно попытаться сохранить суммы вознаграждений в тайне, но это очень трудно сделать, так как никто не отменял общения между сотрудниками, ну а если это получится, то люди будут подозревать несправедливость там, где ее вообще может и не быть. В этом случае руководство компании потеряет такой мощный мотивирующий инструмент как заработная плата, что впоследствии приведет к потере стремления сотрудников в карьерном росте, так как мотивировать заработной платой уже будет нельзя [14]. Получается, не следует скрывать проблемы несправедливости на предприятии, таким образом, а пытаться их существенным образом разрешить.

Комплексная модель мотивации была сформулирована Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в середине 1970-х годов. Учение представляет собой органический синтез теории ожидания и теории справедливости с добавлением новых элементов (Рис.9). Согласно модели Портера-Лоулера, результаты каждого отдельного работника зависят от приложенных им усилий, его способностей, а также степени осознания им своей роли в процессе труда.



Рисунок 9 - Модель Портера-Лоулера

Приложенные работником усилия будут зависеть от ценности вознаграждения, ожидания вероятности того, что усилия приведут к результату, и ожидания вероятности того, что результат будет вознагражден. Это было взято из теории ожиданий. Достижение результата ведет к получению внутренних (удовлетворение от работы, уверенность, самоуважение) и внешних (премия, похвала, карьерный рост) вознаграждений, которые оцениваются чувством справедливости работника и оказывают конечный эффект на удовлетворение (и в последствии на его мотивацию) этого сотрудника (теория справедливости).

Портер и Лоулер сделали один важный вывод [17], что результативный труд ведет к удовлетворению работников. Это полная противоположность мнения большинства менеджеров, что, наоборот, удовлетворение человеческих потребностей ведет к достижению хороших результатов в труде. Я не могу не согласиться с мнением теоретиков, потому что сам испытываю на себе этот эффект. После решения мною какой-либо учебной или иной задачи я испытываю чувство удовлетворения, а именно, радуюсь, что я смог выполнить такую работу. Кроме того, эта точка зрения была подтверждена многочисленными исследованиями. Получается, что результативность и удовлетворение умеют двухстороннюю связь.

Теория Портера и Лоулера внесла огромный вклад в развитие теорий мотивации и их понимание. На практике эта модель очень часто используется менеджерами, так как она включает в себя все факторы оказывающие влияние на мотивацию сотрудников. При помощи её нужно стараться создавать условия для подчиненных, в которых они смогут постоянно получать удовлетворение от своего труда.

Основным показателем удовлетворения работников служит заработная плата, но какую же связь она имеет с трудовыми достижениями работников? [12] Эдвард Лоулер предложил следующее решения для поднятия её мотивирующей силы. Он разделил заработную плату на три части. Одно из них должна выплачиваться за выполнение основных должностных обязанностей, она у всех работников одной профессии должна быть равной. Вторая часть должна определяться трудовым стажем работника, это часть отличается у каждого из работников. А третья часть заработной платы серьезно отличается и зависит от достигнутых работниками результатов в предыдущие отчетные периоды. Следовательно, плохие работники будут увеличивать свою производительность труда, а хорошие будут её поддерживать. Глубинный смысл этой системы Лоулера состоит в увязывании заработной платы работника с результатами его труда.

Теории X и Y были сформулированы в 1960-х годах Дугласом Мак-Грегором. Они несколько отличаются от других процессуальных теорий, так как рассматривают типы работников и способы управления ими. Поэтому их иногда еще относят и к теориям лидерства и власти. Но так как здесь присутствуют способы мотивации персонала, то эта теория имеет право быть среди процессуальных теорий мотивации. Сущность теории Мак-Грегора заключается в признании двух вариантов мотивации труда персонала: X и Y. Выбрать ту или иную методику управления позволяет определение особенностей данного рабочего коллектива, но, с другой стороны, уже выбранная политика руководства будет в последствии оказывать влияние на последующее поведение персонала. Теперь рассмотрим поподробнее эти два варианта мотивации [8]:

1. Теории X свойственны следующие положения:

- человек стремится работать как можно меньше;
 - он не любит быть ответственным и хочет, чтобы им руководили, он безынициативен и нуждается в безопасности;
 - скептически относится к инновациям, приветствует стабильность;
 - им легко руководить, используя методы «кнута и пряника».
2. Теория Y предполагает, что:
- труд для человека является естественным занятием;
 - люди могут плохо работать из-за неправильного руководства ими;
 - менеджер должен дать возможность каждому раскрыть его способности;
 - нельзя заставлять людей работать, вместо этого нужно стараться сделать цели организации целями работников.

Концепция Мак-Грегора используется в системе управления персоналом на организациях для выбора стиля руководства [14]. Если организация собирается использовать X-теорию, то стиль руководства должен быть авторитарным. В таком случае начальство навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия, формулирует задания подчиненным и регламентирует их деятельность. Если же организация хочет придерживаться теории Y, то ей следует использовать демократический стиль руководства. Тогда руководителю категорически запрещается навязывать свое мнение, наоборот даже, приветствуется делегирование полномочий для приобщения подчиненных к процессу принятия решений. Именно такой стиль приветствуется в реалиях современной рыночной экономики.

Концепция партисипативного управления базируется на следующей предпосылке, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более эффективно и делает свою работу более качественно. Работники могут по-разному участвовать в этой жизни, а именно:

- могут выдвигать предложения;
- разрабатывать альтернативы;
- выбирать окончательное решения.

Выдвижение предложений является самым незначительным, так как далеко не всегда вашим заявлениям начальство придает большое значение и претворяет их идеи в жизнь.

При выработке альтернативы в организации создаются временные или постоянные комитеты или комиссии для выполнения конкретных текущих организационных задач. [17] Примерами таких образований могут служить конфликтные комиссии на предприятиях, комитеты по набору кадров в рабочие группы и кружки качества в японских организациях.

Выбор окончательного решения реализуется в форме участия работников в специальных советах: научно-технических, технико-экономических и управленческих. Решения этих советов могут быть обязательны даже для руководителей организаций, которые их сами же и создают.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник, посредством участия в самоуправлении, реализует потребности самовыражения, признания и социальной принадлежности (по Маслоу), это участие его мотивирует на лучшее выполнение работы, а предприятие, в результате, достигает важнейших результатов – высокой производительности труда и его качества.

Открыв работнику доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к более качественному выполнению своей работы, а во-вторых — способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в общие показатели производительности данной организации. Благодаря партисипативному управлению удается более полно задействовать потенциал каждого отдельного человека в организации. Партисипативное управление можно успешно использовать на тех предприятиях, работники которых хотят принимать участие в управлении своим трудом, облегчить его и получить от него большую отдачу, затрачивая при этом меньшее количество человеческих ресурсов.

Теория постановки целей была разработана Э. Локом в 1966 г [9] и основывается на том, что поведение человека напрямую задаётся его целями, которые он перед собой ставит и для достижения которых совершает определенные действия.

Модель, которая описывает процесс постановки целей, можно охарактеризовать следующим образом (рис.10). Каждый человек с особенностями своего эмоционального состояния понимает и оценивает события, которые происходят вокруг него. Основываясь на своих наблюдениях, он определяет для себя цели, к которым он хочет стремиться, далее выполняет для достижения своих целей определенную работу, достигает желаемого результата и получает удовлетворение. Теория целей показывает, что уровень желания человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на должном уровне зависит от четырех характеристик целей:

- сложности;
- специфичности;
- приемлемости;
- приверженности человеком.

Сложность цели определяется степенью профессионализма и уровнем исполнения, необходимыми для ее достижения. Между сложностью цели и выполнением работы по ее достижению существует тесная связь. Чем сложнее цель, стоящая перед работником, тем более высоких результатов он может добиться, однако это правило не работает, когда цели являются нереальными, то есть их невозможно реализовать, при условии, что работники это понимают. Тогда они

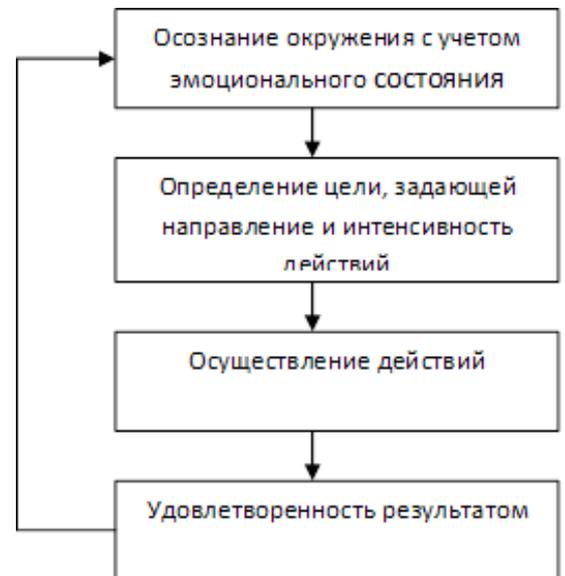


Рисунок 10 –
Процесс постановки целей

могут их просто игнорировать. Поэтому прежде чем ставить перед работниками цели, нужно сначала хорошо проанализировать возможности их выполнения.

Специфичность цели показывает ее количественную ясность, точность и определенность. Эмпирически доказано, что чем более конкретно и определенно поставлена цель, тем больше вероятность ее выполнения и достижения более высоких показателей в работе. Человек, перед которым стоят слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так, будто совершенно не имеет никаких целей. Но с другой стороны нельзя и устанавливать слишком конкретные цели, так как без внимания человека могут остаться важные аспекты трудовой деятельности.

Приемлемость цели иллюстрирует, насколько данная цель организации соотносится с личностными целями работников. Если человек принимает поставленную перед ним цель за свою, то уже её сложность и специфичность не будут оказывать на её реализацию большого значения. Приемлемость цели определяется её достижимостью и выгодой для работника. Если человек не видит в реализации этой цели для себя никакой потенциальной выгоды, то вероятность ее принятия весьма невелика. [12] Поэтому менеджерам при мотивировании работников на выполнение цели следует четко объяснять своим подчиненным выгоды, которые могут получить работники при её достижении.

Приверженность цели показывает готовность работника затрачивать определенные усилия для достижения цели. Именно от этого параметра зависит выполнение поставленной цели, если в процессе выполнения работы встречаются непредвиденные трудности, для выполнения которых они не были готовы. Если человек выполняет работу легко, то приверженность цели у него возрастает. Но при появлении каких-либо трудностей в процессе реализации цели приверженность ей начинает снижаться. Поэтому начальству следует постоянно контролировать уровень приверженности цели у своих сотрудников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.

Заключаящим этапом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность работника результатами работы. От удовлетворения

будет зависеть уровень мотивации работника на достижение следующей цели организации.

При получении позитивного результата, человек получает удовлетворение, негативного — разочарование. На удовлетворенность работника результатом оказывают влияние как внешние, так и внутренние процессы. Внутренние процессы в основном связаны с личной оценкой работником полученного результата в сравнении с поставленной целью. Не менее важную роль оказывают на оценку результата и внешние процессы: благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвалы коллег и т.п.

Все процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию людей как процесс, учат потенциальных руководителей, как правильно мотивировать работников на выполнение той или иной работы. Надо сказать, что теоретики не отвергали существование потребностей и учитывали их влияние на мотивацию. Разные процессуальные теории мотивации рассматривают разные факторы, влияющие на процесс мотивации сотрудников.

В. Врум считал, что основную роль в мотивации играют ожидания самого работника, оценка личностью вероятности получения вознаграждения. Здесь нужно уделять внимание значимости вознаграждения для работника, его соотношению с затрачиваемыми работником усилиями и убеждать их в реальности вознаграждений.

В теории справедливости Адамс выделяет доминирующим фактором мотивации чувство справедливости работника, которое возникает у него после анализа полученного вознаграждения и сравнения его с вознаграждениями других людей с учетом приложенных усилий.

Теория мотивации Портера-Лоулера является своего рода органическим синтезом двух выше упомянутых теорий. Здесь на мотивацию работника будут оказывать влияние весь комплекс факторов из теории ожидания, чувство справедливости, а также способности работника и степень осознания им своей роли в процессе труда. Учеными была установлена двухсторонняя связь между результатом и удовлетворением.

Теория мотивации Мак-Грегора основывается на выборе методики управления персоналом с соответствующими этим методикам способами мотивации персонала: теория X и теория Y. Теории X соответствует авторитарный стиль руководства, а Y – демократический.

В концепции партисипативного управления основным фактором мотивации является участие работника во внутрифирменной жизни, от которой он получает удовлетворение, так как он, таким образом, реализует свои потребности самовыражения, признания и социальной принадлежности.

В теории постановки целей Лока процесс постановки целей оказывает влияние на мотивацию сотрудников, потому что именно цели руководят их деятельностью. Уровень мотивации в этой теории зависит от характеристик целей, а особенно от степени приемлемости этой цели с целями самих работников.

Известные теоретики рассмотрели влияние разных аспектов процесса мотивации, но в реальной жизни стоит учитывать влияние всех этих факторов, так как на мотивацию работника они все оказывают влияние.

Мотивация играет очень важную роль в управлении деятельностью организацией. Именно она настраивает людей на выполнения определенной работы в организации. Но чтобы понять, как нужно мотивировать каждого конкретного человека, нужно знать его мотивы и потребности и стимулировать его к труду именно ими, иначе мотивация будет являться неэффективной.

Так как все теории рассматривают мотивацию с разных сторон и анализируют разные её аспекты, то для выбора эффективного способа мотивации нужно знать и хорошо разбираться во всех этих теориях, так как они дополняют друг друга, и только их органический симбиоз может детально описать всю картину мотивации персонала. Нужно помнить, что человек составляет основу организации и только правильное управление человеческими ресурсами может дать толчок к развитию этой организации. Нужно учитывать потребности каждого работника, находить к нему правильный подход, тщательно наблюдать за ним, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, мотивировать этими же потребностями с целью повышения эффективности работы сотрудников.

2. Анализ существующей системы мотивации персонала исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли

2.1. Общая характеристика предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Акционерное общество «Ракетно-космический центр «Прогресс»[23] зарегистрировано 1 июля 2014 года регистрирующим органом «Инспекция Федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Самары». Основные реквизиты юридического лица:

- ИНН: 6312139922;
- ОГРН: 1146312005344;
- КПП: 631201001;
- ОКПО: 43892776;
- Адрес: 443009, Российская Федерация, город Самара, улица Земеца, д.

18.

АО «РКЦ «Прогресс» занимает лидирующие позиции в сфере разработки, производства и эксплуатации ракет-носителей среднего класса, как среди российских, так и среди зарубежных предприятий.

Ракетно-космический центр «Прогресс» – предприятие уникальное. Вся его история – это путь создания совершенно новой техники и непрерывного освоения самых передовых технологий.

За все время на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» разработано и сдано в эксплуатацию более 12 модификаций ракет-носителей среднего класса и 29 типов космических аппаратов различного назначения [22].

На 1 января 2017 года АО «РКЦ «Прогресс» осуществлено уже 1867 пусков ракет-носителей. Самарские ракеты сегодня запускаются с космодромов «Байконур», «Плесецк», и из Гвианского космического центра. А в апреле 2016 года с космодрома «Восточный» осуществлен первый пуск ракеты-носителя «Союз-2-1а» с блоком выведения «Волга» и тремя малыми космическими аппаратами. Это четвертый космодром, с которого стартовала самарская ракета.

В соответствии с пунктом 13.1 статьи 13 Устава АО «РКЦ «Прогресс» органами управления предприятия являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

АО «РКЦ «Прогресс» является непубличным акционерным обществом, то есть его акции не обращаются на рынке ценных бумаг, более того единственным владельцем акций предприятия на данный момент является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество). Размер уставного капитала общества оценивается в 12 770 920 000 рублей и состоит из 12 770 920 обыкновенных бездокументарных акций под государственным регистрационным номером выпуска 1-01-50174-А от 22.05.2014 г. номинальной стоимостью 1 000 рублей каждая.

Держателем реестра АО «РКЦ «Прогресс» на данный момент является Открытое акционерное общество «Регистратор Р.О.С.Т.». Аудитором акционерного общества выступает Общество с ограниченной ответственностью «Стройаудит-экспресс» [23].

Основными видами деятельности предприятия АО «РКЦ «Прогресс» в соответствии с ОКВЭД является:

- Производство летательных аппаратов, включая космические;
- Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;
- Деятельность космического транспорта.

Стратегия предприятия предусматривает развитие Общества на рынке пусковых услуг, на рынке дистанционного зондирования земли (ДЗЗ) в секторах информации ДЗЗ и космических аппаратов (КА) ДЗЗ, на рынке КА научно-исследовательского назначения. Для каждого рынка и сегмента определяются стратегические ориентиры, достижение которых обеспечивает реализацию главной или генеральной цели АО «РКЦ «Прогресс»: завоевание и удержание лидирующих

позиций в сфере создания перспективной, конкурентоспособной ракетно-космической техники, отвечающей современному уровню развития науки и технологий, а также требованиям рынка.

Целью стратегии АО «РКЦ «Прогресс» в части средств выведения является создание, модернизация и эксплуатация полной линейки перспективных конкурентоспособных ракет-носителей (РН) и разгонных блоков (РБ), обеспечивающих запуски полезных нагрузок на все виды орбит. Одной из основных стратегических целей предприятия в части средств выведения является создание новой РН среднего класса «Союз-5», предназначенной для частичной замены РН семейства «Союз-2» к 2030 году. В частности стратегической целью является создание наземно-космической инфраструктуры для РН сверхтяжелого класса на космодроме «Восточный», а также создание наземно-космической инфраструктуры для блока выведения сверхтяжелого класса на космодроме «Восточный», обеспечивающего выведение полезной нагрузки на отлетную траекторию к Луне.

Стратегическими целями АО «РКЦ «Прогресс» в области космических аппаратов (КА) являются [22]:

1. создание современных космических комплексов, обладающих высокими тактико-техническими характеристиками и обеспечивающих выполнение широкого спектра задач, как в интересах социально-экономического развития страны, так и в интересах национальной безопасности, в частности:

2. создание группировки КА ДЗЗ, обеспечивающей оптико-электронное наблюдение со сверхвысоко-детальным разрешением и с периодичностью до 6 раз в сутки;

3. создание космической системы всепогодного радиолокационного наблюдения на базе КА типа «Обзор-Р»;

4. создание космического комплекса для проведения фундаментальных исследований в области космической биологии и медицины и выполнения полных научных исследований;

5. разработка и создание группировки космических аппаратов для дистанционного зондирования Луны, Марса и других планет;

6. создание конкурентоспособных космических комплексов с использованием унифицированных космических платформ нового поколения различной размерности, в том числе малых космических аппаратов.

АО «РКЦ «Прогресс» является одним из ведущих предприятий ракетно-космической отрасли России и мира, которое обеспечивает решение ряда приоритетных задач, предусмотренных Федеральной космической программой России и Государственной программой вооружения, и реализует в своей деятельности следующие основные направления [22]:

1. По государственному заказу:
 - выведение на орбиту космических систем наблюдения Земли, навигации, связи;
2. В области космических ракетных комплексов:
 - создание, модернизация и эксплуатация ракет-носителей, обеспечивающих запуски космических аппаратов, полеты по пилотируемой программе России и в рамках международного сотрудничества;
3. По федеральной космической программе России:
 - создание космических комплексов (КК) дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) для исследования природных ресурсов, контроля стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, решения задач экологии;
 - создание космических комплексов, предназначенных для проведения исследований в области космической технологии, биотехнологии, материаловедения, отработки новых технологий в условиях микрогравитации;
 - создание космических комплексов, предназначенных для проведения фундаментальных и прикладных исследований по космической биологии и радиационной безопасности с целью изучения проблем длительного пребывания человека в космосе;
4. В области внешнеэкономической деятельности:
 - предоставление РН, обладающих конкурентоспособными техническими характеристиками, для вывода на орбиту КА зарубежных фирм;

- проведение орбитальных экспериментов с научной аппаратурой иностранных партнеров (заказчиков) на КА, разработанных предприятием;
- при участии смежных организаций предоставление космической информации, составление тематических и экологических карт, комплексная оценка экологического состояния интересующих территорий.

АО «РКЦ «Прогресс» производит широкий ассортимент ракетно-космической индустрии. В настоящее время эксплуатируются следующие ракеты–носители разработки и изготовления Центра «Прогресс»:

- Трехступенчатая ракета-носитель «Союз–СТ»;
- Трехступенчатая ракета-носитель «Союз–ФГ»;
- Трехступенчатая ракета-носитель «Союз –2»;
- Двухступенчатая ракета-носитель «Союз-2-1В».

Эксплуатируются на данный момент нижеперечисленные космические аппараты дистанционного зондирования земли:

- Космический аппарат «Ресурс-П» №1;
- Космический аппарат «Ресурс-П» №2;
- Космический аппарат «Ресурс-П» №3;
- Опытно-технологический малый КА «Аист-2Д».

Эксплуатируются также космические аппараты научного назначения:

- Космический аппарат «Бион-М» №1;
- Малый космический аппарат «АИСТ»;
- Космический аппарат «Фотон-М» №4;
- Космический аппарат «Бион».

Эксплуатируются следующие блоки выведения:

- Блок выведения «Волга»;
- Блок выведения «Икар».

Также предприятием производится обширный ассортимент народно-хозяйственной продукции и товаров народного потребления и реализуется оказание большого количества услуг.

На данный момент оказываются нижеперечисленные услуги:

- Охрана труда;
- Запуск космических аппаратов;
- Предоставление космических аппаратов для исследований в космосе;
- Тематическая обработка информации дистанционного зондирования Земли;
- Испытательный центр;
- Передача энергии;
- Производственные услуги.

Также АО «РКЦ «Прогресс» производятся следующие товары и продукция общественного потребления:

1. Авиатехника:
 - Легкий двухмоторный самолет «Рысачок»;
2. Водная техника:
 - Рейдовый разъездной катер проекта 21670;
 - Катер «Аквалайн-210»;
 - Мотолодка «Аквалайн-171»;
 - Мотолодка «Аквалайн-170»;
 - Мотолодка «Прогресс-9»;
 - Лодка моторно-гребная «Прогресс-8»;
 - Лодка «Прогресс-авто-2»;
3. Для деревообработки:
 - Ленточная пилорама «Мастер 2000-04»;
 - Дополнительное оборудование для ленточной пилорамы «Мастер 2000-04»;
 - Автоматическое заточное устройство АЗУ;
 - Разводное устройство;
 - Окорочная фреза;
4. Для нефтегазодобычи:

- Универсальный гидравлический подвесной трубный ключ с системой управления и регистрации параметров для обсадных труб (УГПТК);
 - Ключ буровой стационарный гидравлический;
 - Гидростанция к УГПТК и КБС;
 - Криогенная цистерна КЦ25С;
 - Передвижная газификационная установка ПГУ20-1000 (смонтирована на шасси автомобиля «КамАЗ» повышенной проходимости);
 - Автомобильный транспортировщик сжиженного природного газа;
5. Для медицины:
- Шприцы однократного применения типа «Луер» 1мл, 2мл, 5мл, 10мл, 20мл.;
 - Шпатель медицинский деревянный однократного применения;
6. Для пищевой промышленности
- Машина для формования рожков и рогаликов А2-ХПО/7;
 - Тестоделитель А2-ХПО/5;
7. Товары народного потребления:
- Санки детские.

Общество имеет следующие филиалы:

1. Байконурский филиал — почтовый адрес: город Байконур, Республика Казахстан, 468320;
2. Краснознаменский филиал — почтовый адрес: улица Краснознамённая, дом 12, № 403, город Краснознаменск, Московская область, Российская Федерация, 143090;
3. Научно-производственное предприятие «Оптико-электронные комплексы и системы» (НПП «ОПТЭКС») — почтовый адрес: улица Конструктора Гуськова, дом 8, строение 2, Зеленоград, город Москва, Российская Федерация, 124460;

4. Особое конструкторское бюро «Спектр» (ОКБ «Спектр») – почтовый адрес: улица Гагарина, дом 59 а, город Рязань, Рязанская область, Российская Федерация, 390005

Общество имеет следующие представительства:

1. Плесецкое представительство — почтовый адрес: гостиница «Заря», офис 92, улица Ленина, д. 34, город Мирный, Архангельская область, Российская Федерация, 164170;

2. Московское представительство — почтовый адрес: Ленинградский проспект, дом 50, помещение 148, город Москва, Российская Федерация, 125167;

3. Восточное представительство — почтовый адрес: улица Маршала Неделина, № 13 а, поселок Углегорск, Амурская область, Российская Федерация, 676470.

АО «РКЦ «Прогресс» является головным предприятием по производству ракет-носителей и космических аппаратов [10], в структуру которого входят филиалы, специализирующиеся на разработке и создании элементов наземной космической инфраструктуры и оптико-электронных комплексов для КА дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ):

– НПП «Оптико-электронные комплексы и системы» (г. Москва, Зеленоград);

– ОКБ «Спектр» (г. Рязань).

В марте 2015 года в состав интегрированной структуры на базе АО «РКЦ «Прогресс» вошли акционерные общества:

– «НИИ командных приборов», осуществляющее поставку силовых гироскопических комплексов, управляющих двигателей-маховиков и систем сброса кинетического момента для космических аппаратов АО «РКЦ «Прогресс»;

– «НПО автоматики», осуществляющее поставку систем автоматизированного управления для РН типа «Союз» и его модификаций.

АО «РКЦ «Прогресс» входит в крупнейшую Общероссийскую общественную организацию «Союз машиностроителей России».

АО «РКЦ «Прогресс» является мировым лидером по количеству запусков РН в 2016 году [23]. Ракеты-носители типа «Союз» (Союз-У, - ФГ, -2) занимают лидирующее положение в сегменте среднего класса мирового космического рынка средств выведения. Доля РН производства РКЦ «Прогресс» в 2016 году составила 23,9%. Динамика изменения доли АО «РКЦ «Прогресс» на мировом рынке производства РН за период 2014-2016 гг. представлена на рисунке 11.

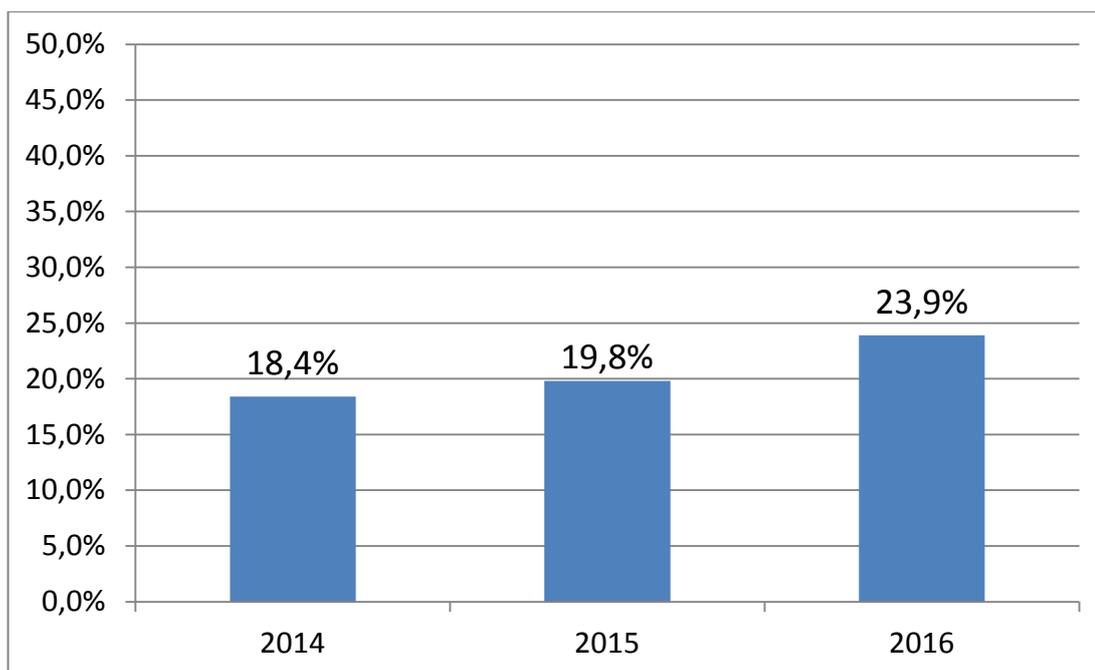


Рисунок 11 - Доля АО "РКЦ "Прогресс" на МКР в части РН за 2014-2016 гг.

Конкуренцию АО «РКЦ «Прогресс» на мировом рынке средств выведения на 01.01.2016г. составляют следующие предприятия (рис.12):

- China Academy of Launch Vehicle Technology (Китай) – 17,4 %;
- United Launch Alliance (США) – 15,2 %;
- ФГУП «ГНПРКЦ имени М.В. Хруничева» - 12,0 %;
- Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX) – 6,5 %;
- European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) – 6,5 %.

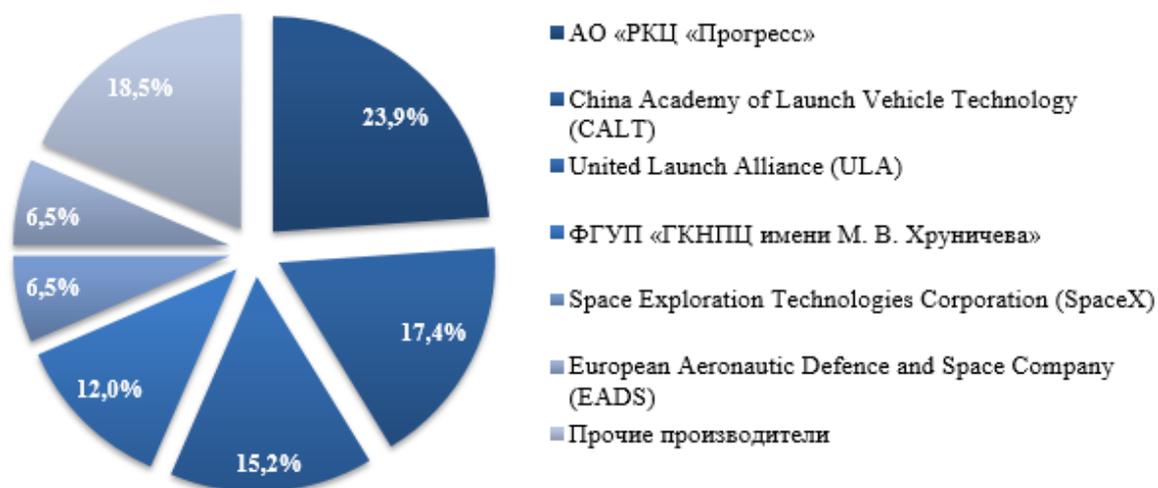


Рисунок 12 - Основные конкуренты на мировом рынке производителей РН

В таблице 1 представлены статистические сведения мирового рынка ракет-носителей в динамике за 2014-2016 года с расчетами доли рынка для каждого предприятия-конкурента [22].

Таблица 1–Динамика доли производителей ракетносителей на мировом рынке в натуральном и процентном выражении за 2014-2016 гг.

№	Производитель	Страна	2014		2015		2016	
			шт.	%	шт.	%	шт.	%
1	АО «ПКЦ «Прогресс»	Россия	14	18,4	16	19,8	22	23,9
2	China Academy of Launch Vehicle Technology (CALT)	Китай	19	25,0	15	18,3	16	17,4
3	United Launch Alliance (ULA)	США	10	13,2	11	13,6	14	15,2
4	ФГУП «ГКНПЦ имени М.В. Хруничева»	Россия	12	15,8	14	17,3	11	12,0
5	Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX)	США	2	2,6	3	3,7	6	6,5
6	European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)	Европа	7	9,2	4	4,9	6	6,5

Окончание таблицы 1

№	Производитель	Страна	2014		2015		2016	
			шт.	%	шт.	%	шт.	%
7	Индийская организация космических исследований (ISRO)	Индия	2	2,6	3	3,7	4	4,3
8	Japan Aerospace eXploration Agency (JAXA)	Япония	2	2,6	3	3,7	4	4,3
9	Orbital Sciences Corporation (OSS)	США	1	1,3	5	6,2	3	3,3
10	ПО «Южный машиностроительный завод» им. А.М. Макарова	Украина	3	3,9	4	4,9	3	3,3
11	European Space Agency (ESA)	Европа	1	1,3	1	1,2	1	1,1
12	НПО Машиностроения	Россия	0	0,0	1	1,2	1	1,1
13	Israel Aerospace Industries (IAI)	Израиль	0	0,0	0	0,0	1	1,1
14	Иранское космическое агентства (ИКА)	Иран	1	1,3	0	0,0	0	0,0
15	КНДР	КНДР	2	2,6	0	0,0	0	0,0
16	Корейский институт аэрокосмических исследований (KARI)	Южная Корея	0	0,0	1	1,2	0	0,0
	Итого		76		81		92	

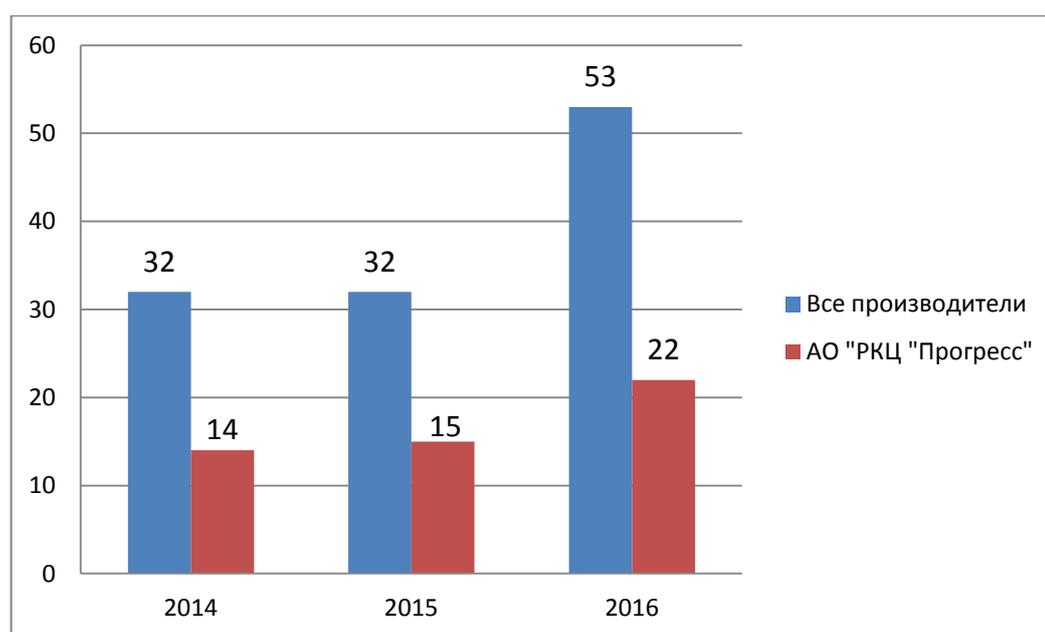


Рисунок 13- Доля на МКР в части РН среднего класса в динамике за 2014-2016 гг.

Следует отметить, что АО «РКЦ «Прогресс» специализируется на выпуске ракетносителей среднего класса, на данном сегменте рынка в 2016 году предприятие имело долю более 41%. Доля предприятия в данном сегменте в динамике за 2014-2016 года представлена на рисунке 13.

Доля АО «РКЦ «Прогресс» на мировом рынке производства КА составила в 2016 году 2,15%, конкуренцию предприятию на мировом рынке производства КА составили следующие предприятия (рис.14):

- Ракетно-космическая корпорация CASC (КНР) – 9,01%;
- «ИСС имени академика М.Ф. Решетнева» (РФ) – 6,44%;
- РКК «Энергия» – 4,29%;
- Airbus Group (EADS) (ЕС) – 3,43%;
- Boeing (США) – 3%;
- Lockheed Martin (США) – 2,15%;
- ISRO (Индия) – 1,72%;
- JAXA (Япония) – 1,29%;
- MitsubishiElectric (Япония) – 0,86%;
- НПО Маш (РФ) – 0,43%;
- НПО им. Лавочкина (РФ) – 0,43%.

В 2016 году были запущены следующие КА производства РКЦ «Прогресс»: научно-исследовательские КА «Фотон-М №4», КА ДЗЗ «Ресурс-П2» и др. В числе КА производства РКЦ «Прогресс» следует выделить [22]:

1. КА «Бион» не имеет аналогов и используется для решения следующих задач:
 - Адаптация живых организмов к воздействию факторов космического полета;
 - Рост и развитие животных и растений;
 - Использование искусственной силы тяжести с установкой центрифуги с различными биообъектами;

- Воздействие радиации;
- Противорадиационная защита;
- Отработка методов электростатической защиты.

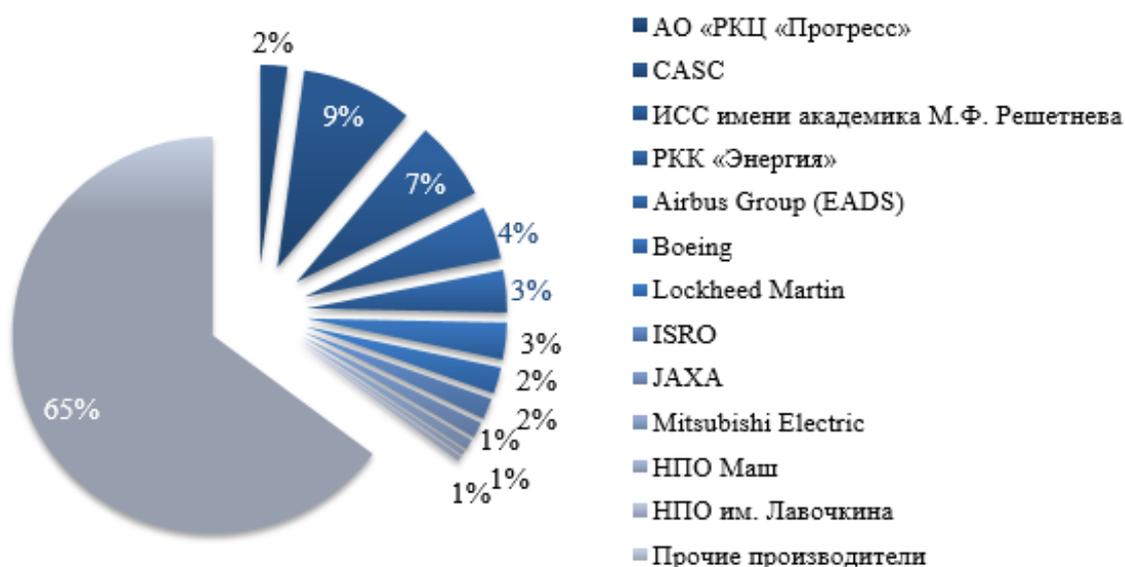


Рисунок 14 - Основные конкуренты АО "ПКЦ "Прогресс" на МКР в части КА

2. КА «Фотон» также не имеет мировых аналогов. КА «Фотон» предназначен для:

- отработки космических технологий получения полупроводниковых материалов методами объемной и направленной кристаллизации, бестигельной зонной плавки и др.;
- выращивания кристаллов различных веществ;
- получения биологически-активных веществ;
- изучения проблем физики невесомости;
- проведения экспериментов по клеточной биологии;
- изучения влияния открытого космоса на биообъекты.

3. КА «Ресурс-П» предназначен для дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) в видимом и ближнем ИК-диапазонах, передачи данных по радиоканалу на наземные пункты приёма информации, планирования целевого применения космических систем (КС), приёма, обработки и архивирования полученной информации ДЗЗ, создания стандартных продуктов с учётом заявок потребителей. Следует отметить, что в отличие от своих узкоспециализированных аналогов, спроектированных из расчёта реализации одной конкретной задачи, «Ресурс-П» является многоцелевым аппаратом, позволяющим решать задачи как высоко детального наблюдения, так и обеспечивать возможность получения гиперспектральной информации, а также проводить широкозахватную съёмку среднего разрешения (позволяющую охватывать огромную часть наблюдаемой территории).

4. Малый космический аппарат (МКА) «Аист» предназначен для решения образовательных, научно-технических и экспериментальных задач, а также демонстрации научно-технического и промышленного потенциала учебных и производственных организаций.

Для того чтобы дать экономическую характеристику организации АО «РКЦ «Прогресс» первоначально рассмотрим динамику показателей выручки и себестоимости за 2014-2016 года (табл. 2).

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия АО «РКЦ «Прогресс», тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+/-)	Темп роста (%)
Выручка от продажи, тыс. руб.	27 118 674	33 308 042	38 538 846	5 230 804	115,70
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	25 301 434	31 341 575	36 536 680	5 195 105	116,57
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 817 240	1 966 467	2 002 166	35 699	101,81

Как видно из таблицы 2, исследуемое предприятие имеет положительный рост всех основных экономических показателей. Выручка от продажи товаров возросла на 5 230 804 тыс. руб. с отметки 33 308 042 тыс. руб. в 2015 году до уровня 38 538 846 тыс. руб. в 2016 году. Темп роста выручки составляет 115,70%.

Себестоимость проданных товаров, работ, услуг так же возросла. Темп роста себестоимости составил 116,57%, абсолютное отклонение себестоимости проданных товаров, работ, услуг составило 5 195 105 тыс. руб. с отметки 31 341 575 тыс. руб. в 2015 году до уровня 36 536 680 тыс. руб. в 2016 году. Показатель валовой прибыли также увеличился с 1 966 467 тыс. руб. в 2015 году до уровня 2 002 166 тыс. руб. в 2016 году, при этом абсолютный прирост составил 35 699 тыс. рублей. Естественно, что одновременное увеличение выручки от продажи товаров и их себестоимости, может привести и к неблагоприятной ситуации, однако в нашем случае, темп роста себестоимости превышает темп роста выручки не критично (на 0,87%) при сохранении роста валовой прибыли.

Далее на основании бухгалтерской отчетности АО «РКЦ «Прогресс» за 2016 год (приложение 1) проведем анализ показателей рентабельности предприятия (табл. 3) на начало и конец 2016 года.

Таблица 3 - Анализ показателей рентабельности предприятия

№	Наименование показателя	На начало периода	На конец периода	Отклонение
1	Рентабельность продаж (ROS)	5,48	4,90	-0,57
2	Рентабельность продукции	5,79	5,16	-0,64
3	Рентабельность активов (ROA)	0,48	0,78	0,30
4	Рентабельность собственного капитала (ROE)	1,91	3,10	1,19
5	Фондорентабельность	14,34	14,86	0,52

Из данных таблицы видно, что три показателя рентабельности за анализируемый период увеличились, а два уменьшились. Но данная динамика все равно свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности продукции за отчетный период уменьшились на 0,57% и 0,64% соответственно, что обусловлено большим увеличением себестоимости продаж по сравнению с ростом выручки от реализации проданной продукции.

На увеличение показателей рентабельности активов (на 0,30%) и собственного капитала (на 1,19%) повлияло превышение темпов роста чистой прибыли над темпами роста совокупных активов и собственного капитала. Увеличение данных показателей рентабельности отражает рост доходности вложения совокупного и собственного капитала предприятия.

Рентабельность основных фондов (фондорентабельность) увеличилась на 0,52%, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

В приложении 3 представлен полный анализ финансового состояния предприятия АО «РКЦ «Прогресс» с определением степени кризисности и вероятности банкротства исследуемого предприятия в ближайшем будущем.

2.2. Анализ состава и динамики персонала АО «РКЦ «Прогресс»

Для анализа персонала предприятия необходимо сначала рассмотреть его организационную структуру, которая у исследуемого предприятия очень сложна в результате объединения предприятия «Прогресс» с ЦСКБ, а также за счет большого количества отделов, бюро и цехов.

Организационная структура представлена в приложении 2 на рисунке 1 и состоит из следующих основных служб и подразделений: службы главного инженера, служба подготовки производства, служба главного металлурга, инструментальное производство, испытательная служба, служба охраны труда, информационные технологии, служба главного механика, служба главного энергетика, медицинская служба, основное производство, служба главного диспетчера, служба качества, служба капитального строительства и реконструкции, служба кадров, социально-бытовая служба, коммерческая служба, служба

стратегического развития и ОТИЗ, служба внешнеэкономической деятельности, плановые службы, служба режима, служба ГО и ЧС, общие вопросы, совет профсоюзных организаций и др. [22].

Для предприятия характерна функциональная организационная структура [5]. Эта структура вполне целесообразна, поскольку предприятие работает с довольно ограниченной номенклатурой продукции, действует в относительно стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требует по большому счету решения стандартных управленческих задач.

На рисунке 2 в приложении 2 представлена сложившаяся схема управления персоналом АО «РКЦ «Прогресс», которая осуществляет все основные функции управления человеческими ресурсами на предприятии. В приложении 2 на рисунке 3 представлена структурная схема управления отдела кадров. Основными задачами отдела кадров являются:

1. Анализ кадрового состава, разработка прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источниках ее комплектования на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службой занятости населения.
2. Комплектование предприятия необходимым количеством рабочих, ИТР и служащих требуемых специальностей и квалификаций.
3. Формирование и ведение базы данных о составе кадров.
4. Ведение учета всех военнообязанных.
5. Подготовка документации и организация аттестации.

Среднесписочный состав предприятия АО «РКЦ «Прогресс» на 31 декабря 2016 года составлял 18 762 человека. Далее перейдем к анализу структуры персонала организации. Анализ структуры персонала организации проведем по следующим признакам: пол, возраст, образование.

Как видно из таблицы 4, в общей численности персонала наибольшую долю занимают рабочие – 10254 человека, или 54,66% от общей численности персонала предприятия. Общая численность руководителей составила 2665 человек (14,2% численности персонала), специалистов – 5566 человек (29,66%). Численность других

служащих – 278 человек, что составляет 1,48% от численности всего персонала предприятия.

Из таблицы 4 также видно, что в общей половозрастной структуре персонала преобладают женщины – 10216 человек (54,5% общей численности всего персонала предприятия), численность работников мужского пола составила 8546 человек (45,5% численности персонала). По возрасту преобладают сотрудники 40 – 50 лет (19,43% всей численности работников предприятия). Наименьшая доля в структуре персонала по возрасту принадлежит работникам в возрасте до 18 лет и 35 – 40 лет, 0,32% и 5,94% соответственно. На рисунках 15 и 16 представлены диаграммы структуры численности персонала по возрасту и по полу.

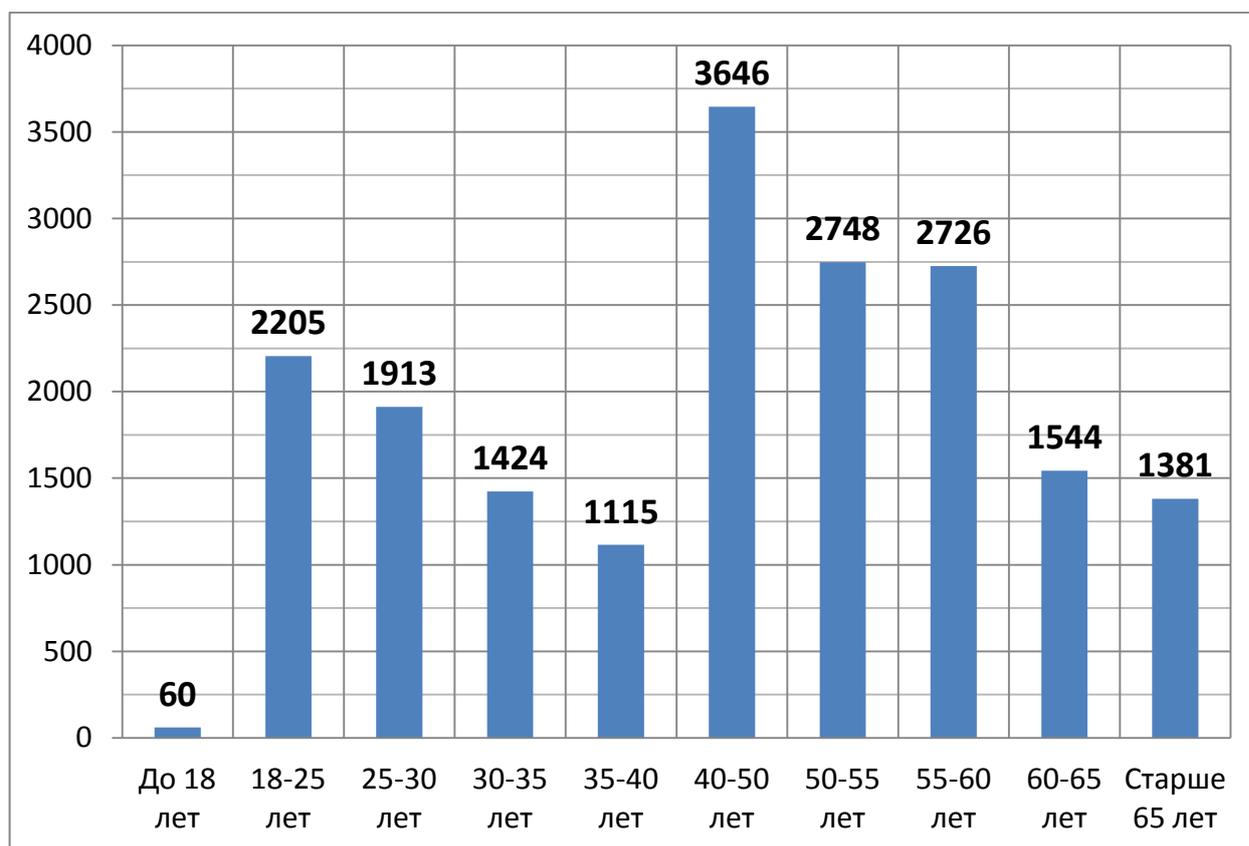


Рисунок 15 – Структура численности персонала АО «РКЦ «Прогресс» по возрасту

Таблица 4 - Численность и половозрастная структура работников предприятия в разрезе категорий работников АО «РКЦ «Прогресс» по состоянию на декабрь 2016 года, человек

Категория работающих	Пол	Возраст										Итого
		До 18 лет	18-25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	40-50 лет	50-55 лет	55-60 лет	60-65 лет	Старше 65 лет	
Весь персонал	муж	43	1223	1019	602	397	1199	1081	1245	762	975	8546
	жен	17	982	894	822	718	2447	1667	1481	782	406	10216
	итого	60	2205	1913	1424	1115	3646	2748	2726	1544	1381	18762
Рабочие	муж	42	751	456	382	256	839	679	712	371	408	4896
	жен	14	465	402	454	426	1342	891	752	355	257	5358
	итого	56	1216	858	836	682	2181	1570	1464	726	665	10254
Руководители	муж	0	109	221	129	82	226	283	353	230	240	1873
	жен	0	8	35	43	54	219	176	157	72	28	792
	итого	0	117	256	172	136	445	459	510	302	268	2665
Специалисты	муж	1	355	339	87	59	129	117	178	159	327	1751
	жен	2	447	433	303	214	837	576	544	341	118	3815
	итого	3	802	772	390	273	966	693	722	500	445	5566
Другие служащие	муж	0	8	3	4	1	5	2	2	2	0	27
	жен	1	62	24	22	24	49	24	28	14	3	251
	итого	1	70	27	26	25	54	26	30	16	3	278

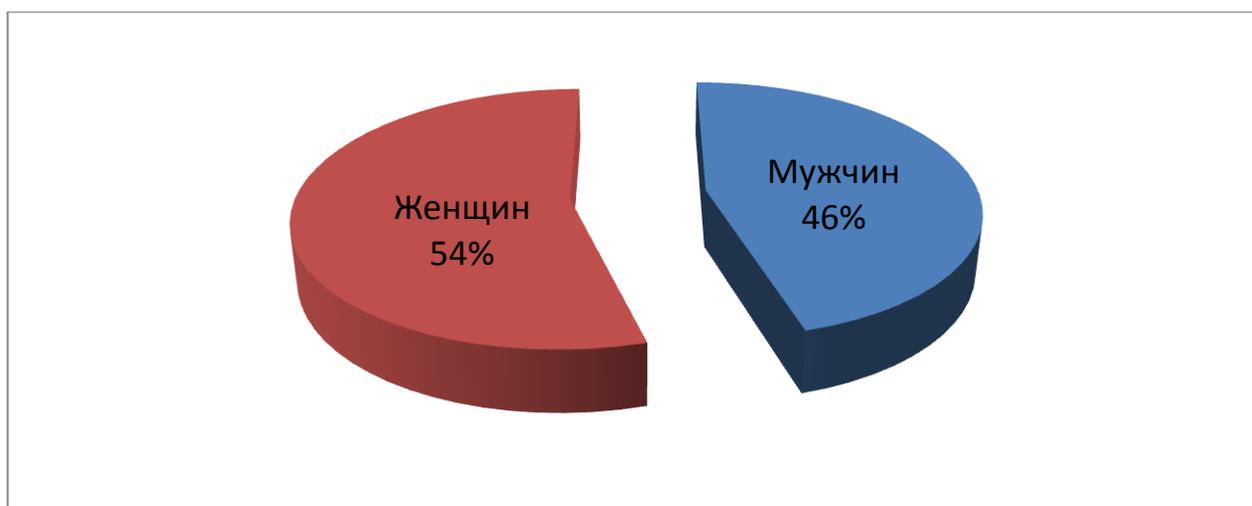


Рисунок 16 – Структура численности персонала АО «РКЦ «Прогресс» по полу

Если анализировать половозрастную структуру персонала предприятия по категориям работников, то можно сделать следующие выводы:

– среди рабочих численность мужчин составляет 4896 человек (или 47,75% всей численности рабочих), численный состав рабочих женского пола равен 5358 человек (52,25% численности всех рабочих). Причем преобладают женщины в возрасте 40 – 50 лет (13,09%) и 50 – 55 лет (8,69%);

– в категории руководителей численность мужчин составляет 1873 человека (70,28% всех работающих данной категории), численность женщин – 792 человека (29,72% численности всех руководителей предприятия). Большая доля руководителей находится в возрастном промежутке 55 – 60 лет (19,14%), наименьшая доля – руководители в возрасте 18 – 25 лет (4,39%);

– среди специалистов предприятия наибольшую долю составляют сотрудники женского пола (3815 человек, или 68,54% численности всех специалистов), численность мужчин-специалистов составила 1751 человек (31,46% всех специалистов предприятия). Большинство специалистов предприятия находятся в возрасте 40 – 50 лет (966 человек, или 17,36% всех специалистов), а также в возрасте 18 – 25 лет (802 человека, или 14,41%), наименьшая доля специалистов предприятия находится в возрасте до 18 лет (3 человека, или 0,05% всех специалистов) и в возрасте 35 – 40 лет (273 человека, или 4,9% всех специалистов предприятия);

– подавляющее большинство других служащих предприятия составляют работники женского пола – 251 человек (90,29% численности всех других служащих), численность служащих мужского пола составляет 27 человек (9,71%). По возрастному составу среди служащих предприятия преобладают лица в возрасте 18 – 25 лет (70 человек, или 25,18% всех других служащих), наименьшую долю занимают служащие в возрастной категории до 18 лет (1 человек, или 0,36%) и старше 65 лет (3 человека, или 1,08% всех других служащих предприятия).

В таблице 5 представлена численность и половозрастная структура работников предприятия в динамике за 2014-2016 года. За это время была отмечена общая тенденция сохранения и незначительного увеличения численности сотрудников по всем категориям работающих (рис.17).

Таблица 5 – Динамика численности и половозрастной структуры работников предприятия АО "РКЦ "Прогресс" в разрезе категорий работающих за 2014-2016 гг.

Категория работающих	Пол	2014		2015		2016	
		Кол-во, человек	Измен., в %	Кол-во, человек	Измен., в %	Кол-во, человек	Измен., в %
Весь персонал	муж	8570	0	8432	-1,61	8546	1,35
	жен	9443	0	9995	5,85	10216	2,21
	итого	18013	0	18427	2,30	18762	1,82
Рабочие	муж	4926	0	4729	-4,00	4896	3,53
	жен	5001	0	5396	7,90	5358	-0,70
	итого	9927	0	10125	1,99	10254	1,27
Руководители	муж	1923	0	1891	-1,66	1873	-0,95
	жен	766	0	787	2,74	792	0,64
	итого	2689	0	2678	-0,41	2665	-0,49
Специалисты	муж	1698	0	1787	5,24	1751	-2,01
	жен	3428	0	3581	4,46	3815	6,53
	итого	5126	0	5368	4,72	5566	3,69
Другие специалисты	муж	23	0	25	8,70	27	8,00
	жен	248	0	231	-6,85	251	8,66
	итого	271	0	256	-5,54	278	8,59

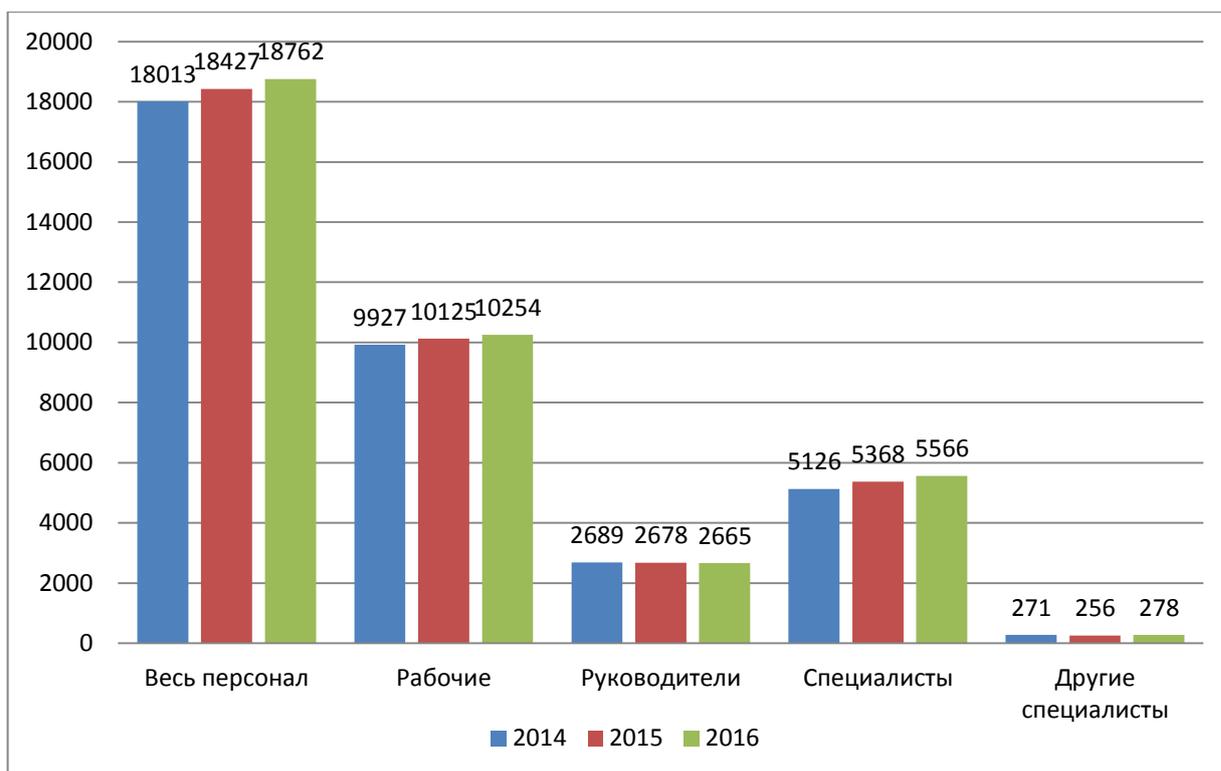


Рисунок 17 – Динамика численности персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс» в разрезе категорий работающих за период 2014-2016 гг., человек

В общей половозрастной структуре работников исследуемого предприятия за рассматриваемый период был отмечен существенный рост (8,06%) доли работников женского пола, а именно: на 5,85% в 2015 году и еще на 2,21% в 2016 году. Следует отметить, что в разрезе категорий работающих наибольший прирост доли сотрудников женского пола пришелся на категорию «рабочие» и «специалисты» 7,2% и 10,99% в процентном выражении или 357 и 387 человек соответственно. В абсолютном выражении рост численности женских кадров составил 773 человека при общем увеличении количества кадров на 749 и сокращении численность мужских кадров на 24 единицы.

В категории «руководители» был замечено снижение количества мужских кадров на 2,61% и увеличение сотрудников женского пола на 3,38%, при этом было замечено незначительное сокращение управляющих кадров на 24 человека или на 0,9%. Структура полового соотношения управляющих кадров изменилась незначительно (на 1,23%).

Таблица 6 – Динамика возрастной структуры кадров за период 2014-2016 гг.

Возраст	2014		2015		2016	
	Кол-во, человек	Измен., в %	Кол-во, человек	Измен., в %	Кол-во, человек	Измен., в %
До 18 лет	50	0	57	14,00	60	5,26
18-25 лет	1563	0	1923	23,03	2205	14,66
25-30 лет	1621	0	1782	9,93	1913	7,35
30-35 лет	1221	0	1303	6,72	1424	9,29
35-40 лет	1017	0	1054	3,64	1115	5,79
40-50 лет	3787	0	3567	-5,81	3646	2,21
50-55 лет	2503	0	2636	5,31	2748	4,25
55-60 лет	3063	0	3221	5,16	2726	-15,37
60-65 лет	1963	0	1462	-25,52	1544	5,61
Старше 65 лет	1225	0	1422	16,08	1381	-2,88
Итого:	18013	0	18427	2,30	18762	1,82

Используя данные за 2014-2016гг., проанализируем динамику возрастной структуры кадров (табл. 6) и определим ее тренды.

Общая численность сотрудников за рассматриваемый период выросла на 4,12% или 749 человек, основной прирост пришелся на сотрудников в возрастных категориях до 18 лет (19,26%) и от 18 до 25 лет (37,69%) и составил 10 и 642 человека соответственно. В возрастных категориях работников 25-30 лет и 30-35 лет отмечается средний прирост доли в среднем по 16%, а в категориях 35-40 лет, 50-55 лет и старше 65 отмечается небольшой прирост доли в среднем по 9% в каждой возрастной категории. В возрастной категории 40-50 лет замечен небольшой спад численности на 3,6%, а число сотрудников в возрасте 55-60 и 60-65 лет значительно уменьшилось на 10,21% и 19,91% соответственно. Данная статистика свидетельствует о существенном обновлении кадров предприятия.

По состоянию на 31 декабря 2016 года средний возраст всех работающих на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» составил 43,8 года. В данный момент

наметилась тенденция к снижению среднего возраста работников предприятия, т.к. в 2014г. средний возраст составлял 45,4 лет.

Молодыми сотрудниками на предприятии считаются работники младше 30 лет, в таблице 3 они занимают три возрастные группы сотрудников, а именно, работники до 18 лет, сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет и работники в возрасте от 25 до 30 лет. В сумме данная категория работающих предприятия АО «РКЦ «Прогресс» насчитывает 4178 человек и составляет 22,27% от всего персонала организации, что составляет почти четверть кадрового потенциала и является довольно высоким показателем среди предприятий аэрокосмической отрасли Российской Федерации. Такое положение дел определяет особое отношение менеджмента предприятия к молодым сотрудникам, кроме того специфика отрасли экономики [3], в которой функционирует исследуемая организация также этому способствует.

Аэрокосмическая отрасль является наукоемкой, высокотехнологической, трудоемкой и ресурсоемкой сферой экономики любой без исключения страны [20]. Данные предпосылки определяют высокую потребность организации в высококлассных научных кадрах, которая перекрывается тесным сотрудничеством предприятия АО «РКЦ «Прогресс» с ведущими профильными ВУЗами Самары и Самарской области.

Для формирования действительно богатого кадрового потенциала просто обучения потенциальных сотрудников не достаточно, необходимо также проводить комплекс других мероприятий [2]. К ним относятся правильное проведение процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников, грамотное применение института наставничества и преемственности трудовых поколений, предоставление им всего необходимо оборудования и должностных полномочий, обеспечение безопасных условий труда, регулярное проведение обучающих семинаров и курсов и т.д. и т.п. Также следует правильно мотивировать молодых сотрудников, чтобы они, накопив большой багаж теоретических знаний и практических умений и навыков, не покидали организацию, тем самым ухудшая качество человеческого капитала предприятия. Именно мотивация является ключевым инструментом

удержания трудовых ресурсов на предприятии. Привлечение, удержание и развитие молодых специалистов на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» является ключевым направлением политики человеческих ресурсов и основной частью программы развития человеческого капитала предприятия.

Подтверждением уровня заинтересованности руководства организации в научных кадрах и в формировании богатого кадрового потенциала выступает следующая информация. На предприятии работает свыше 20 докторов наук, 62 кандидата наук, в аспирантурах обучается более 80 человек, 26 человек являются соискателями. По данным предприятия 9% работников совмещают работу с обучением в ВУЗе или техникуме. В тоже время число работников до 30 лет, не имеющих среднего образования, составляет всего 2%. В таблице 7 приведена структура и численность всего персонала предприятия по уровню образования и половой принадлежности.

Таблица 7 - Структура и численность персонала АО «РКЦ «Прогресс» по уровню образования по состоянию на декабрь 2016 года, человек

Пол	Образование			Итого
	Высшее	Среднее специальное	Среднее	
Мужчины	3200	1940	3406	8546
Женщины	2650	3156	4410	10216
Итого	5850	5096	7816	18762

Таким образом, за рассматриваемый период высшее образование имеют 5850 работников предприятия (что соответствует 31,18% в общей численности персонала предприятия); среднее специальное образование имеют 5096 человек (27,16% всего персонала), среднее образование имеют 7816 человек (41,66% всего персонала предприятия). То есть большая доля работников на предприятии имеет только среднее образование.

В продолжение анализа динамики возрастной структуры и рассуждений о специфике отрасли, в которой функционирует исследуемое предприятие, следует

сделать вывод о том, что молодые сотрудники выступают гарантом успешной деятельности организации в будущем.

На рисунке 18 представлена динамика показателя текучести кадров среди молодых сотрудников АО «РКЦ «Прогресс» за период с 2012 по 2016 года. С 2012 года на 2013 год наблюдался незначительный спад на 0,02% рассматриваемого показателя текучести. С 2013 года на 2014 год наблюдался, наоборот, значительный рост показателя текучести, который составил суммарно 0,15%. С 2014 года на 2015 год наблюдался снова незначительный спад на 0,05%, а 2016 год отметился существенным ростом показателя текучести, который составил 0,24%.

За рассматриваемый период наблюдается тенденция к росту коэффициента текучести молодых кадров. Положительная тенденция в рамках показателя текучести отражает негативный результат управления молодым персоналом предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

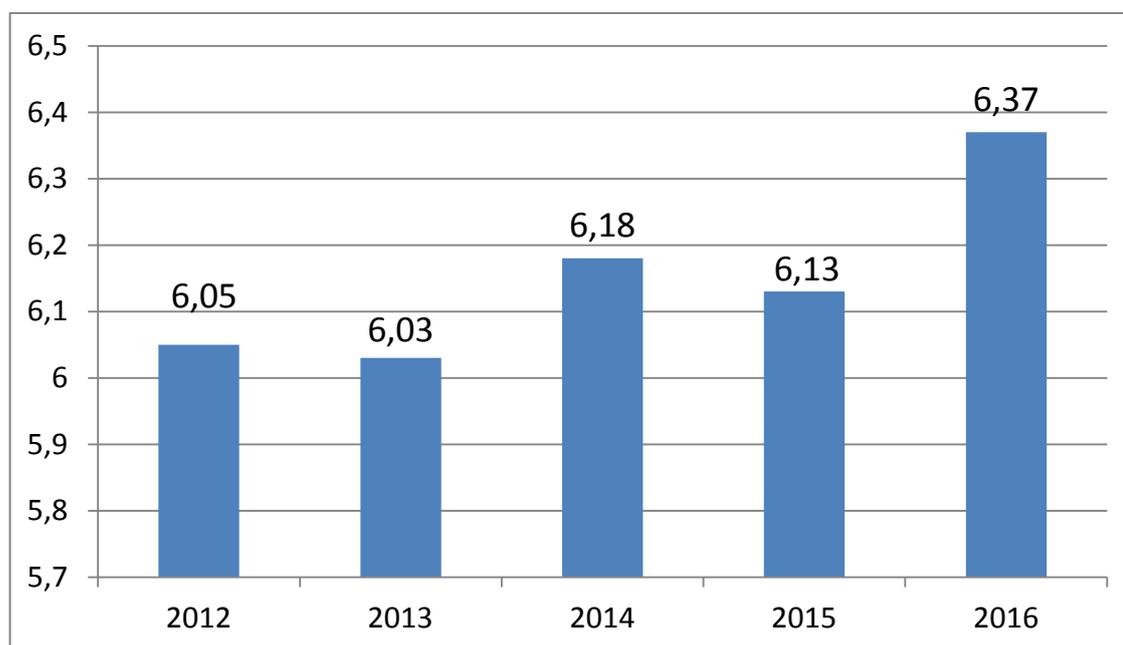


Рисунок 18 - Текучесть молодых кадров АО «РКЦ «Прогресс» за 2012-2016 гг.

Так как главным инструментом удержания кадров является мотивация, то следует проанализировать существующую на предприятии систему мотивации молодых кадров и найти ее узкие места.

2.3. Анализ системы мотивации персонала АО «РКЦ «Прогресс»

Становится необходимым рассмотреть существующую систему мотивации молодых сотрудников предприятия АО «РКЦ «Прогресс» с целью определения степени ее эффективности, выявления ее узких мест и разработки рекомендаций по повышению мотивации молодого персонала данного предприятия аэрокосмической отрасли.

К программам мотивации молодежи поступающих на предприятия АО «РКЦ «Прогресс» на инженерно-технические специальности относится большое число материальных и нематериальных стимулов [22].

В рамках молодежной социально-экономической программы проводятся и общественно-массовые, культурные, спортивные, производственно-массовые мероприятия, а также мероприятия, способствующие развитию патриотического воспитания.

Аспирантам заочной формы обучения предоставляются все гарантии и компенсации, установленные Законодательством РФ, а именно: дополнительный отпуск 30 календарных дней с сохранением среднего заработка ежегодно и еженедельно ученический день с оплатой 50% заработка. Работники, допущенные к соисканию ученой степени кандидата наук или доктора наук имеют право на предоставление им дополнительного отпуска с сохранением среднего заработка на три и шесть месяцев соответственно для написания и защиты диссертации. В случае успешного завершения обучения и защиты диссертации работникам выплачивается единовременное пособие в размере трех должностных окладов, а также работник получает право на дополнительный ежегодный отпуск в размере 10 дней для кандидатов наук и 20 дней для докторов наук.

Желающие поправить здоровье могут посетить оздоровительные учреждения АО «РКЦ «Прогресс»: ЗАО «Макопсе» (на берегу Черного моря) и лечебно-оздоровительный центр «Космос» (в пос. Прибрежный).

Среди молодых работников предприятия ежегодно проводятся: фестиваль художественного творчества «Дарование», конкурс профессионального мастерства

среди молодых рабочих, конкурс на звание «Лучший молодой специалист», «Лучший молодой рабочий» и «Лучший в автоматизированном проектировании». По итогам конкурсов победителям выплачивается единовременное материальное вознаграждение.

На базе спортивного комплекса «Маяк» регулярно проводятся спортивные мероприятия по футболу, волейболу, теннису, легкой атлетике, баскетболу и другим видам спорта. На базе ЛОЦ «Космос» для молодых специалистов проводятся ежегодные спортивные слеты и семинары-совещания.

На предприятии проводятся научно-технические конференции и тематические семинары по основным научным направлениям. По целевому направлению ведется набор молодых специалистов для обучения в аспирантуре. Каждый молодой специалист исследуемой организации имеет индивидуальный план стажировки и карьерного роста.

Очень обширен комплекс программ материальной мотивации молодых работников. Например, выплачивается единовременное пособие в размере 2-х окладов при приеме на работу; молодым сотрудникам устанавливаются сниженные нормы выработки и выплачиваются премии за выполнение производственных заданий в течение 1 года, оплачивается профессиональное обучение.

Кроме того выплачивается надбавка за включение в резерв на должность руководителя в размере 10-20% и материальная помощь вступившим в брак молодым сотрудникам, при рождении первого ребенка и при устройстве ребенка в детский сад.

Руководство организации содействует в проведении аттестации молодых сотрудников на III категорию через год работы, а по результатам работы за 2 года – досрочно на II категорию, в то же время наставникам выплачивается надбавка в размере 10-15% за их адаптацию и обучение.

Также на предприятии надбавками и дополнительными отпусками приветствуются кандидаты и доктора наук. Далее рассмотрим данные программы и другие инструменты мотивации молодых сотрудников предприятия более детально.

На предприятии АО «РКЦ «Прогресс» существует программа социально-экономической поддержки молодых специалистов, которая осознает ценность человеческого фактора и рассматривает его как стратегический ресурс, работающий на повышение экономической стоимости предприятия, и продолжает реализацию программ, направленных на решение проблем работающей молодежи, снижение социальной напряженности и оказание поддержки молодым семьям.

В современных условиях развития промышленности особую актуальность приобретают проблемы преемственности поколений, подготовка профессиональных специалистов, развитие трудовой активности, укрепление трудовой дисциплины, объединение молодых работников предприятия на успешное решение производственных задач, привлечение их к управлению производством [24].

Программа социально-экономической поддержки молодых специалистов направлена на исполнение стратегических целей и задач предприятия, в том числе и в области политики качества.

Целью программы является создание и развитие правовых, экономических и организационных условий по приему из высших и средних специальных учебных заведений молодых специалистов, закреплению их на предприятии, личностной самореализации молодежи, как активных участников производства научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в интересах предприятия.

Для достижения поставленной цели программа социально-экономической поддержки молодых специалистов решает следующие задачи:

- привлечение и закрепление молодых кадров на предприятии;
- организация профессиональной и социальной адаптации и содействие профессиональному росту молодого специалиста, поступившего на предприятие;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации молодых специалистов;
- социально-экономическая, правовая поддержка молодых специалистов;
- содействие становлению и развитию Совета молодых специалистов на предприятии;

- содействие в решении жилищных проблем молодежи и молодых семей, работающих на предприятии.
- создание условий для патриотического и духовно-нравственного воспитания, интеллектуального и физического развития молодежи, реализации ее научно-технического и творческого потенциала;
- формирование у молодежи активной жизненной позиции, готовности к участию в общественно-политической жизни предприятия, страны и государственной деятельности;

В рамках программы социально-экономической поддержки молодых специалистов выполняются следующие мероприятия, которые можно представить в виде нескольких групп [22]:

1. Профессиональная ориентация, довузовское образование, профессиональная подготовка молодежи для работы на предприятии:

1.1. Для привлечения молодых кадров на предприятие используется регулярное информирование о наличии вакансий центров занятости, кадровых агентств, служб по подбору персонала, центров по трудоустройству студентов ВУЗов и средних профессиональных учебных заведений;

1.2. Производится профориентационная работа со студентами ВУЗов г. Самары, Самарской области и организация экскурсий в музей, в технологические цеха предприятия;

1.3. Осуществляется работа по привлечению выпускников техникумов, ВУЗов на предприятие:

- обеспечение прохождения всех видов практик для учащихся учебных заведений по востребованным специальностям;
- оформление учащихся техникумов, ВУЗов, при прохождении производственной и преддипломной практики на рабочие места.

1.4. Организация непрерывного профессионального обучения кадров:

- курсов повышения квалификации;
- курсов целевого назначения, с целью повышения уровня знаний;

- обучения вторым профессиям;
- переподготовки.

1.5. Направление в рамках договоров о целевом приеме, заключенными между ВУЗами и предприятием на бюджетное обучение молодых работников;

1.6. Выплата ежемесячной стипендии студентам, обучающимся в высших учебных заведениях на бюджетной основе, по направлению от предприятия;

1.7. Проведение подготовительных курсов для абитуриентов по специальностям, востребованным на предприятии АО «РКЦ «Прогресс»;

1.8. Трудоустройство молодых работников, уволенных из рядов Вооруженных сил РФ;

1.9. Организация переподготовки молодых работников по договору с ВУЗами по остродефицитным специальностям;

2. Закрепление молодежи на предприятии, профилактика текучести молодых кадров:

2.1. Адаптация вновь принятых работников:

- знакомство с историей, с традициями предприятия;
- закрепление за ними наставников.

2.2. Выплата молодым специалистам единовременного пособия (подъемных) после месяца работы на предприятии;

2.3. Молодым специалистам, включенным в кадровый резерв, выплата до 30% от должностного оклада (в зависимости от сложности и ответственности будущей должности);

2.4. Предоставление путевок для отдыха и лечения в санатории и профилактории;

2.5. Предоставление жилья молодежи на льготных условиях;

2.6. Выплата пособий по заключению брака, опекунстве или рождению ребенка и устройстве его в детский сад.

3. Профессиональный рост и повышение квалификации:

3.1. По результатам работы молодых специалистов за 6 месяцев от начала поступления на предприятие проведение аттестации на третью категорию, через год работы на вторую;

3.2. Проведение ежегодных конкурсов на предприятии:

- «Лучший молодой рабочий»;
- «Лучший молодой специалист»;
- «Лучший молодой специалист в автоматизированном проектировании» в различных номинациях;

различных номинациях;

- Конкурс идей в различных номинациях.

3.3. Организация участия молодых специалистов и молодых ученых в конкурсах, конференциях, семинарах, выставках, в том числе международных;

3.4. Организация стажировки молодых специалистов и молодых ученых на ведущих российских и зарубежных предприятиях, участие в Президентской программе подготовки управленческих кадров.

4. Подготовка высококвалифицированных специалистов и научных кадров для предприятия:

4.1. Продолжение работы по привлечению молодых специалистов, имеющих склонность к научной работе, в аспирантуры ВУЗов г. Самары;

4.2. Контроль обучения в аспирантурах ВУЗов г. Самара молодых работников, обучающихся за счет предприятия;

4.3. Организация научно-практических конференций.

5. Создание условий для эффективного труда и отдыха специалистов, обеспечение преемственности поколений:

5.1. Оформление информационных стендов;

5.2. Информирование о ходе работы по реализации программы социально-экономической поддержки молодых специалистов (статьи в газетах, очерки в ТВ);

5.3. Проведение социологических опросов на предприятии;

5.4. Организация культурно-массовых и спортивных мероприятий согласно планам работы Бюро по работе с молодежью, Советом молодых специалистов и профсоюзной организации;

5.5. Встречи актива молодых специалистов с генеральным директором, заместителями генерального директора по направлениям;

5.6. Оснащение рабочих мест современными техническими средствами, совершенствование материально-технической базы предприятия;

5.7. Участие в городских и областных мероприятиях.

Мероприятия по материальной мотивации молодых специалистов подробно расписаны в виде отдельных положений в сборнике положений о материальном стимулировании работников АО «РКЦ «Прогресс». Рассмотрим представленные в сборнике положения по стимулированию труда молодых работников предприятия и определении их статуса.

Молодыми специалистами предприятия являются его работники в возрасте до 30 лет, имеющие образование и специальность, соответствующие профилю предприятия, а именно:

- выпускники высших и средних специальных учебных заведений дневного отделения, имеющие диплом о соответствующем образовании и пришедшие на предприятие по направлениям от учебных заведений;
- работники предприятия, окончившие среднее профессиональные и высшие учебные заведения без отрыва от производства по вечерней или заочной форме обучения;
- работники предприятия, имеющие высшее или среднее профессиональное образование и пришедшие на предприятие в течение 3-х лет после службы в рядах Российской Армии.

На предприятии существуют следующие положения о материальном стимулировании молодых специалистов:

1. «О выплате единовременного материального пособия молодым специалистам»;

2. «О материальном стимулировании труда молодых специалистов включенных в резерв на должности руководителей»;

3. «О материальном поощрении молодых специалистов»;

4. «О порядке оказания материальной поддержки молодым малообеспеченным семьям, при устройстве детей в детский сад».

Также на предприятии существуют положения, которые поддерживают институт наставничества и научную деятельность сотрудников:

1. «О материальном стимулировании научных работников»;

2. «О порядке формирования научных кадров предприятия»;

3. «Об оплате труда учеников и молодых рабочих в период профессионального обучения, а также рабочих, проходящих переобучение на другую профессию».

Далее рассмотрим каждое положение о материальном стимулировании более детально, изучим условия их получения и статистику применения данных инструментов мотивации:

1. Положение «О выплате единовременного материального пособия молодым специалистам» [22] разработано в целях оказания материальной помощи молодым специалистам, окончившим высшее учебное заведение и принятым на предприятие по направлению. Единовременное материальное пособие выдается молодому специалисту после оформления приказа о его назначении на должность в подразделении предприятия не ранее одного месяца с начала трудовой деятельности. По истечении одного месяца с начала трудовой деятельности руководители подразделений направляют молодых специалистов в бюро по работе с руководящими кадрами и инженерно-техническими работниками отдела кадров предприятия, где молодым специалистам выдается справка, являющаяся основанием для бухгалтерии на выплату единовременного пособия. Пособие выплачивается в размере 2-х окладов, установленных штатным расписанием на дату оформления приказа о приеме на работу.

2. Положение «О материальном стимулировании труда молодых специалистов включенных в резерв на должности руководителей» [22] вводится в

целях повышения эффективности труда молодых специалистов, их творческой инициативы, совершенствования деловой квалификации и практических знаний в процессе приобретения опыта руководства.

Для обеспечения перспективы роста молодых специалистов, а также омоложения руководителей низшего и среднего звена, достигших пенсионного возраста, производится выдвижение компетентных, инициативных и предприимчивых молодых специалистов с высшим образованием и включение их в резерв на должности руководителей.

При включении молодого специалиста в резерв на должность руководителя устанавливается надбавка в размере 10-30% (в зависимости от сложности и ответственности будущей должности) к его должностному окладу за дополнительный объем работы по приобретению навыка и опыта руководства. Оформление надбавки производится приказом по АО «РКЦ «Прогресс» сроком на один календарный год.

Надбавка не выплачивается:

- при достижении возраста 30 лет;
- при назначении на должность, на которую молодой специалист был включен в резерв;
- при назначении на любую другую должность руководителя.

3. Положение «О материальном поощрении молодых специалистов» [22] вводится с целью усиления материального стимулирования труда молодых специалистов, их творческой инициативы, повышения деловой квалификации и практических знаний, а также закрепления молодых кадров на заводе. В соответствии с этим положением руководителям подразделений завода рекомендуется:

- при приеме на работу молодых специалистов в качестве инженерно-технических работников устанавливать максимальный оклад по вилке окладов специалистов без квалификационной категории;

- оказывать содействие молодым специалистам основных должностей (конструктор, технолог, программист и т.д.) в проведении аттестации на III категорию через 6 месяца с учетом их профессиональной подготовки.

- по истечении года с начала работы и ее результативности ходатайствовать перед главным инженером завода о проведении досрочной аттестации молодых специалистов, овладевших достаточным практическим опытом, выполняющих качественно и в полном объеме возложенные обязанности, соответствующие профессионально квалифицированному уровню специалиста II категории;

- для обеспечения перспективы роста молодых специалистов, а также омоложения руководителей низшего и среднего звена, достигших пенсионного возраста, производить выдвижение компетентных, инициативных предприимчивых молодых специалистов на должности руководителей, при этом выбывающим руководителям сохраняется уровень заработной платы в течение годичной стажировки молодого специалиста.

В целях повышения творческой активности инженерно-технических работников и дальнейшего повышения эффективности производства рекомендуется создавать творческие коллективы из числа молодых специалистов. Творческий коллектив создается распоряжением главного инженера, где определены вопросы, имеющие первостепенное значение для завода, объем работы, сроки выполнения и условия оплаты труда. Каждому члену творческой бригады за время работы над темой устанавливается надбавка в размере до 50 % должностного оклада. Конкретный размер надбавки устанавливается в зависимости от экономического эффекта внедряемого предложения с трудового вклада специалиста.

Порядок выплаты премии или надбавок определяется в распоряжении главного инженера или дополнительном договоре с администрацией завода. Выплата поощрительных сумм производится списком на основании акта об окончании и приемке работ, подписанного главным технологом, начальником производства и утвержденного главным инженером.

4. Положение «О порядке оказания материальной поддержки молодым малообеспеченным семьям, при устройстве детей в детский сад» [22] разработано для закрепления молодежи на предприятии и, формирования нового поколения трудовых династий.

По данному положению оказывается материальная поддержка молодым, малообеспеченным семьям, в которых один из родителей не старше 35 лет, при устройстве ребенка в детский садик оказывается однократно при соблюдении следующих условий:

- если оба родителя работают на предприятии;
- работающим на предприятии матерям-одиночкам
- стаж работы на предприятии родителя превышает 1 года.

Материальная помощь оказывается одному из родителей, работающему на предприятии в зависимости от первоначального внесенного взноса за устройство ребенка в детский садик, но не более 7 000 рублей.

Также положение подразумевает вручение работникам завода, вступающим в брак (в возрасте до 35 лет), материальную помощь единовременно в размере 3-х минимальных тарифных ставок 1 разряда действующей тарифной сетки каждому работающему на предприятии супругу и вручение молодым семьям и одиноким матерям при рождении первого ребенка детскую прогулочную коляску собственного производства.

В соответствии с данным положением начальники цехом и отделов, профсоюзные комитеты структурных подразделений организуют вручение подарков в трудовых коллективах в праздничной и торжественной обстановке.

Также необходимо детально рассмотреть и проанализировать положения о поддержке института наставничества и научной деятельности сотрудников, так как они также мотивируют молодых сотрудников на продуктивную научную деятельность, а наставников на эффективный процесс обучения вновь принятых молодых специалистов.

1. Положение «О материальном стимулировании научных работников» [22] вводится с целью материального стимулирования научных работников АО «РКЦ «Прогресс», обеспечивающих высокий научный вклад в создание новых разработок предприятия и с целью закрепления высококвалифицированных научных кадров на предприятии и распространяется на все структурные подразделения организации

Устанавливается следующий размер надбавок за ученую степень:

- Доктор наук - 25 % месячного должностного оклада;
- Кандидат наук - 15 % месячного должностного оклада.

Надбавки устанавливаются независимо от занимаемой должности.

На основании диплома кандидата наук или доктора наук работники отдела кадров в течение 3 дней представляются сведения о научном работнике и копию диплома в отдел труда и заработной платы. Надбавка за ученую степень устанавливается со следующего месяца после предоставления диплома в отдел кадров.

Надбавка за ученую степень выплачивается одновременно с заработной платой за отработанное время и включается в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков, а также в другие выплаты, предусмотренные законодательством. Предоставление отпусков научным работникам, имеющих ученую степень производится в соответствии с Трудовым кодексом РФ и составляет 48 календарных дней для доктора наук и 38 дней для кандидата наук.

2. Положение «О порядке формирования научных кадров предприятия» вводится с целью повышения эффективности формирования научных кадров предприятия и определяет условия и порядок направления сотрудников в целевую аспирантуру, обеспечения сдачи вступительных и кандидатских экзаменов соискателями, а также подготовки и защиты кандидатских и докторских диссертаций.

Отбор кандидатов из числа специалистов для направления в целевую аспирантуру осуществляется назначенной приказом комиссией, в которую

включены ведущие специалисты, ученые, руководители структурных подразделений, представители профсоюзной и молодежных организаций.

Направление в аспирантуру при высших учебных заведениях и научно-исследовательских учреждениях организуется без отрыва от производства. Пребывание в аспирантуре не должно превышать 4-х лет. Для обучения в целевой аспирантуре изначально рекомендуются инженерно-технические работники не старше 35 лет, имеющие законченное высшее образование и проявившие способности к научно-исследовательской работе.

Количество специалистов, ежегодно направляемых для сдачи вступительных экзаменов в аспирантуру, определяется совместным решением администрации и профсоюзного комитета, исходя из финансовых возможностей предприятия.

Лица, успешно сдавшие вступительные экзамены и зачисленные в целевую аспирантуру, имеют право на:

- ежегодный аспирантский отпуск 30 календарных дней с полной оплатой;
- оплату проезда до места учебы и обратно раз в год;
- еженедельно ученический (библиотечный) день с оплатой 50%;
- ежемесячную персональную надбавку в размере 1500рублей из фонда заработной платы.

Также предприятие берет на себя следующие дополнительные расходы по формированию научных кадров:

- расходы, связанные со сдачей вступительных и кандидатских экзаменов, кандидатами в аспирантуру и соискателями в соответствии со счетами, выставленными учебными заведениями;
- расходы по организации защит диссертации в соответствии со счетами, выставленными учебными заведениями;
- расходы на командирование специалистов на научно-технические конференции, симпозиумы и др., оплату публикаций.

Работник в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств

работодателя, обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение (статья 249 Трудового кодекса РФ)

3. Положение «Об оплате труда учеников и молодых рабочих в период профессионального обучения, а также рабочих, проходящих переобучение на другую профессию» [22] вводится с целью материальной заинтересованности рабочих в освоении ими профессиональных навыков, технических знаний в связи с повышением требований к качеству производимых товаров (услуг) и закрепления кадров на предприятии.

Все вновь принятые на предприятие рабочие, не имеющие ранее профессиональной подготовки, обязаны пройти профессиональное обучение. Обучение новых рабочих должно обеспечивать:

- освоение ими профессиональных навыков и технических знаний, предусмотренных едиными тарифно-квалификационными справочниками работ и профессий рабочих и учебными программами;
- умение самостоятельно работать по установленному им квалификационному разряду;
- выполнение нормы выработки.

Подготовка новых рабочих на предприятии осуществляется путем группового и индивидуального обучения на основании ученического договора на профессиональное обучение. Сроки обучения при подготовке новых рабочих устанавливаются до 6 месяцев. Действие ученического договора продлевается на время болезни ученика, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренными законодательством РФ.

Учебные программы и планы предусматривают теоретическое и производственное обучение. Производственное обучение осуществляется индивидуально на рабочих местах в цехах и отделах предприятия под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего – инструктора производственного обучения.

За каждый месяц обучения ученикам выплачивается стипендия, в размере тарифной ставки 1 разряда тарифной сетки, соответствующей приобретаемой профессии, на основе ученического договора. Работа, выполняемая учеником на практических занятиях и прошедшая контроль, оплачивается по установленным расценкам. За добросовестное отношение к производственным заданиям, успешное приобретение профессиональных навыков и знаний по ходатайству администрации цеха (отдела) ученикам может производиться доплата до 100 % месячной тарифной ставки 1 разряда тарифной сетки, соответствующей приобретаемой профессии. Оплата труда инструктора производственного обучения производится в размере 30% от тарифной ставки разряда рабочего-инструктора – за фактически затраченное время на обучение.

Работающим молодым сотрудникам основных профессий, окончившим профессионально-технические и специальные учебные заведения, техникумы, курсы профессионального обучения могут быть установлены нормы выработки, пониженные на 10-20%, на срок до 1 года. Начальнику цеха (отдела) также предоставляется право по согласованию с профсоюзным комитетом подразделения премировать в течение первого года самостоятельной работы молодых рабочих-сдельщиков при выполнении ими норм выработки, а рабочих-повременщиков – месячного нормированного задания, ниже 100% в пределах следующих нормативных рамок (табл. 8).

Таблица 8 – Премирование молодых сотрудников в течение первого года работы

При выполнении месячных производственных заданий	Размер премии в % к установленному размеру премии по данной профессии
от 80 до 90 %	50
Свыше 90%	70

Кроме этого в период освоения профессии в течение полутора лет со дня поступления в цех (отдел) молодым рабочим по решению администрации цеха

разрешается производить доплату из фонда заработной платы к начисленной зарплате в следующих размерах:

1. Рабочим-сдельщикам на период до полутора лет:
 - С 1-ого по 3 месяц – до 100% тарифа присвоенного разряда;
 - С 4-ого по 9 месяц – до 80% тарифа присвоенного разряда;
 - С 10-ого по 15 месяц – до 60% тарифа присвоенного разряда;
 - С 16-ого по 18 месяц – до 40% тарифа присвоенного разряда.
2. Рабочим-повременщикам:
 - за первое полугодие – до 25% тарифа присвоенного разряда;
 - за второе полугодие – до 15% тарифа присвоенного разряда.

В целях усиления материальной заинтересованности в результатах своего труда наставникам устанавливается ежемесячная доплата за обучение молодых рабочих, в следующих размерах от тарифной ставки наставника:

- одного молодого рабочего – 15%;
- двух молодых рабочих – по 10 % за каждого.

Финансово поддерживается также переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям. Необходимость профессиональной переподготовки рабочих определяет руководитель предприятия. Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям проводятся с учетом профессиональных знаний и навыков на основании индивидуально разработанных программ, утвержденных главным инженером. Продолжительность обучения устанавливается до 6 месяцев без отрыва от производства и до 3 месяцев с отрывом от производства. При переобучении вторым профессиям или повышении квалификации с отрывом от производства за рабочими сохраняется средняя прежняя заработная или доплачивается разница до среднего заработка при переподготовке без отрыва от производства на весь период в соответствии с установленным сроком обучения. Кроме начисленной заработной платы рабочему по решению администрации цеха (отдела) может выплачиваться доплата в течение первого года работы по новой профессии.

3. Разработка рекомендаций по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

3.1. Исследование мотивирующих и поддерживающих факторов

Необъяснимо, но факт, что существуют люди, которые любят свою работу и компанию, ее предоставляющую, действительно существуют. За эту любовь могут платить недостаточно денег, ее могут даже не замечать, но она есть, и имя ей – лояльность.

Исследования, проведенные в России, показали, что около 75% всех работающих людей задумываются о смене работы [12]. Но страх перед изменением жизни, возможным снижением заработной платы, а также возраст и другие сдерживающие факторы в большинстве случаев удерживают людей от смены места работы. В связи с этим понятие «лояльности и удовлетворенности» сотрудника становится ключевым при управлении мотивацией персонала любой организации.

От удовлетворенности и лояльности сотрудников зависит успех и процветание фирмы и кадровая стабильность, выражающаяся в уважительном, корректном и благожелательном отношении к компании. Анализ этих параметров позволяет не только оценивать адекватность целей организации, но и своевременно корректировать их, а также применять управленческие воздействия, для того чтобы осуществить переориентацию персонала с позиции потребительской на позицию реальной заинтересованной стороны. Лояльность персонала — это характеристика, определяющая его приверженность организации. Она включает в себя одобрение персоналом целей компании и способов их достижения.

Лояльность персонала позволяет избежать таких проблем, как протесты сотрудников и «текучесть» кадров, и, как следствие, помогает добиться большей эффективности их работы [26]. Для лояльных сотрудников работа является значимой ценностью, они думают о ней непрерывно, и, кажется, процветание фирмы заботит их больше, чем собственное благополучие. Надо ли говорить, что лояльные сотрудники «экономически выгодны» компании: они хорошо работают за

небольшие деньги, не ожидая за это премии, в отличие от нелояльных, которые нуждаются в постоянном контроле, стимуляции, мотивации и т.п.

Отсутствие лояльности сотрудников (несогласие работника с поступившим приказом, с принятым решением, с происходящим в организации процессом) может быть выражено несколькими способами. Это может быть как прямое, так и скрытое неповиновение. И если в первом случае проблему легко разрешить путем увольнения такого сотрудника, то во втором ее даже не всегда возможно выявить, что чаще всего приводит к попыткам препятствовать функционированию системы в целом. Вред от скрытого неповиновения почти всегда гораздо больше, чем от прямого. Существует еще один способ для сотрудников проявлять отсутствие лояльности к компании – нейтральная позиция, равнодушие, когда при малейшем ослаблении контроля полностью прекращается исполнение непосредственных обязанностей [29].

В целях исследования мотивирующих факторов персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс» необходимо первоначально провести оценку и изучение лояльности и удовлетворенности трудом персонала организации. Лояльность можно проверить несколькими способами:

1) В некоторых японских компаниях распространена такая практика: у входа в офис ставят «чучело» руководителя, дабы каждый желающий мог отомстить начальнику за собственные обиды. Если чучело приходится менять часто, значит, с лояльностью сотрудников не все в порядке;

2) Готовность сотрудника принять «стиль» компании;

3) Разработать и провести опрос по изучению лояльности персонала.

На предприятии АО «РКЦ «Прогресс» был использован 3 способ определения лояльности. Анкетирование проводилось анонимно и состояло из 6 вопросов по изучению лояльности работников компании (приложение 4). Всего было опрошено 80 молодых специалистов предприятия различных категорий, а именно 20 руководителей, 20 рабочих, 20 специалистов и 20 сотрудников категории другие специалисты. Результаты опроса приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты оценки лояльности сотрудников АО «РКЦ «Прогресс»

Категория работающих	Средний уровень лояльности	Наивысший зафиксированный уровень лояльности	Максимально возможное количество баллов
Руководители	14,07	17	18
Специалисты	12,23	15	18
Другие специалисты	11,84	15	18
Рабочие	10,15	13	18
По АО «РКЦ «Прогресс»	12,07	17	18

По результатам данной таблицы можно сделать вывод о том, что лояльность по всему предприятию АО «РКЦ «Прогресс» достаточно низкая и находится на стадии зарождения или смерти (средняя лояльность по предприятию в целом составляет 12,07 из 18 баллов).

Наибольший уровень лояльности отмечен среди руководителей организации и составляет 14,07 из 18 баллов, следующими по лояльности идут специалисты АО «РКЦ «Прогресс», лояльность которых по проведенным оценкам составляет 12,23 из 18 баллов. Наименьшая лояльность отмечена среди рабочих компании, она составляет в среднем 10,15 балла, что является крайне низким показателем. По результатам оценки лояльности делается вывод о необходимости исследования мотивационных факторов АО «РКЦ «Прогресс» с целью повышения уровня мотивации сотрудников и дальнейшего повышения их лояльности и преданности.

Как уже отмечалось, важный фактор производительности предприятия – удовлетворенность его работников. Также как удовлетворенность клиентов повышает их желание платить деньги и приобретать продукцию и услуги своих поставщиков, удовлетворенность работников усиливает их желание работать в интересах и на благо своего предприятия. Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по

каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Именно на получение такой информации и направлены известные методики оценки удовлетворенности.

Таблица 10 – Факторы, влияющие на удовлетворенность работников

Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы
<p>1. Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки).</p> <p>2. Льготы, социальный пакет.</p> <p>3. Психологический климат, межличностные отношения.</p> <p>4. Стиль управления руководителей.</p> <p>5. Физические условия труда, оснащенность рабочего места.</p> <p>6. Стабильность и надежность рабочего места.</p> <p>7. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск).</p> <p>8. Самостоятельность и независимость в работе, полномочия.</p> <p>9. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт.</p> <p>10. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития).</p> <p>11. Участие в обсуждении и принятии управленческих решений.</p> <p>12. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация.</p> <p>13. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации.</p> <p>14. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии.</p>	<p>15. Возможность профессионального и личностного роста.</p> <p>16. Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения.</p> <p>17. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать.</p> <p>18. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.).</p> <p>19. Личная ответственность за результаты работы.</p> <p>20. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми.</p> <p>21. Занимаемая должность, ваш статус в организации.</p> <p>22. Возможность продвижения по службе, карьерный рост.</p> <p>23. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе.</p>

Чтобы учесть отношение сотрудника к каждому из этих факторов, полученные оценки удовлетворенности (от 1 до 10) умножаются на корректирующие коэффициенты и затем складываются. В результате получаем общий индекс удовлетворенности работника.

Описанная методика позволяет получить два типа результатов:

- индексы удовлетворенности работников по категориям персонала и/или подразделениям организации;
- факторные оценки удовлетворенности работников по категориям персонала и/или подразделениям организации.

Поскольку опрос сотрудников выполняется анонимно, перечисленные выше коэффициенты вычисляются для определенных профессиональных групп и/или подразделений организации. Ниже приведены результаты оценки удовлетворенности персонала АО «РКЦ «Прогресс» (рис.19).

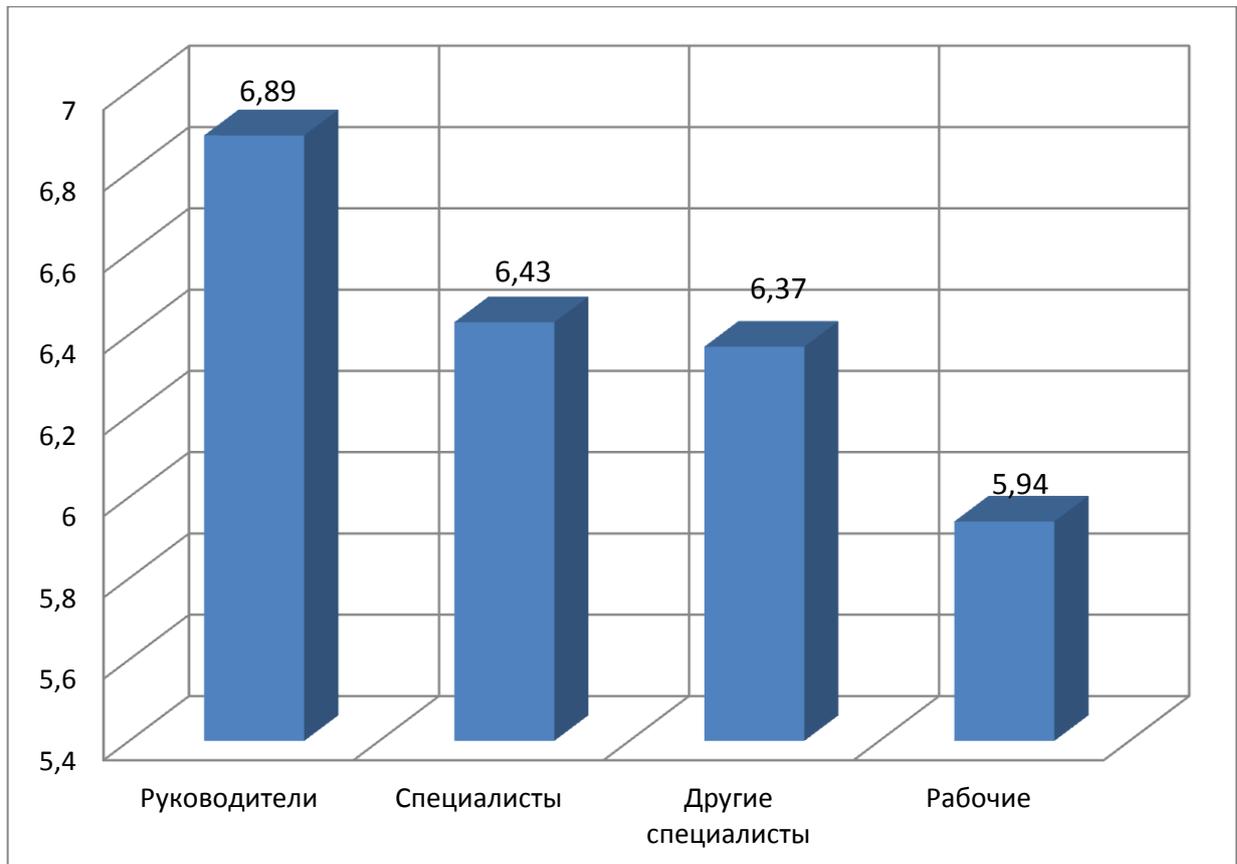


Рисунок 19 – Результаты оценки удовлетворенности молодого персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс» по категориям работающих

Из диаграммы видно, что средняя удовлетворенность молодых специалистов по всем категориям персонала находится в интервале от 6 до 7 баллов. Однако только удовлетворенность рабочих чуть не доходит до 6 баллов (5,94), что не влияет существенно на производительность и качество труда, но, тем не менее, согласно введенной шкале индексы удовлетворенности все-таки немного ниже нормы.

Однако гораздо больший интерес, представляют факторные оценки удовлетворенности, показывающие влияние отдельных факторов (как поддерживающих, так и мотивирующих) на удовлетворенность и настроение сотрудников (табл. 11).

Таблица 11 – Факторные оценки удовлетворенности персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Характеристики работы	Категории персонала			
	Руководители	Специалисты	Другие специалисты	Рабочие
№ 1. Возможность профессионального и личностного роста	7,6	6,4	7,0	6,0
№ 2. Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7,1	6,1	6,8	5,8
№ 3. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать	5,6	6,0	6,1	5,3
№ 4. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	7,0	6,3	6,4	5,8

Продолжение таблицы 11

Характеристики работы	Категории персонала			
	Руководители	Специалисты	Другие специалисты	Рабочие
№ 5. Личная ответственность за результаты работы	6,8	7,2	7,3	7,2
№ 6. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	7,3	7,5	7,4	7,4
№ 7. Занимаемая должность, ваш статус в организации	7,8	6,9	7,1	5,8
№ 8. Возможность продвижения по службе, карьерный рост	8,1	6,2	6,6	6,1
№ 9. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе	6,5	6,7	5,6	6,2
№ 10. Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)	6,6	6,2	5,6	5,3
№ 11. Льготы, социальный пакет	7,8	8,2	6,8	6,3
№ 12. Психологический климат, межличностные отношения	7,5	7,4	7,2	6,7
№ 13. Стиль управления руководителей	6,1	7,5	6,6	6,0
№ 14. Физические условия труда, оснащенность рабочего места	7,3	7,3	6,6	6,7
№ 15. Стабильность и надежность рабочего места	7,6	7,7	7,2	6,3
№ 16. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	7,3	8,0	8,2	7,2

Характеристики работы	Категории персонала			
	Руководители	Специалисты	Другие специалисты	Рабочие
№ 17. Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	6,6	7,0	7,3	6,0
№ 18. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	8,0	7,8	7,3	6,3
№ 19. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	5,8	6,1	6,2	6,4
№ 20. Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6,6	6,1	6,6	6,1
№ 21. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	8,0	7,8	7,7	6,6
№ 22. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7,5	7,1	6,8	6,7
№ 23. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6,6	7,1	6,4	5,7

На основании полученных результатов можно определить, по каким направлениям следует совершенствовать систему мотивации с учетом фактической удовлетворенности и структуры внутренней мотивации различных категорий работников. В частности, по АО «РКЦ «Прогресс» можно отметить, что наиболее критическое положение наблюдается среди рабочих по 18 из 23 факторам удовлетворенности, что естественно сказывается на лояльности данной группы работников и их трудовой деятельности внутри организации. Другое дело, что ситуация еще не стала критической и не отмечено высокого уровня текучести кадров, однако все равно необходимо предпринимать какие-либо шаги в области повышения уровня лояльности и удовлетворенности трудом работников предприятия.

Более того, из таблицы 11 видно, что все категории работников не удовлетворены такими факторами как «переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать», «постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)» и «полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)». Оценки всех групп работников АО «РКЦ «Прогресс» по этим факторам не превышают и 7 баллов. Более того, только руководители удовлетворены такими факторами как «признание со стороны руководителей и коллег» и «возможность продвижения по службе, карьерный рост».

По результатам исследования мотивационных и поддерживающих факторов АО «РКЦ «Прогресс» можно сделать следующие выводы:

- необходимо пересмотреть механизм начисления заработной платы и премий, при этом необходимо использовать не стандартные системы оплаты труда, а более новые и современные;
- разработать дополнительные механизмы поддержки молодежи;
- необходимо учитывать заинтересованность работников в получении заработка, а не в получении заработной платы и создать атмосферу здоровой состязательности в коллективе.

3.2. Рекомендации по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Создание сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, — это непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы, казалось бы, все условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется именно в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу [25].

В ходе проведенного анализа мотивационных и поддерживающих факторов АО «РКЦ «Прогресс» были сделаны выводы о недостаточной удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда как постоянной, так и переменной ее частью, а также и о недостаточной информированности сотрудников о планах компании.

В целях совершенствования системы оплаты труда работников АО «РКЦ «Прогресс» можно предложить использовать систему «Оплата труда по базовому индексу зарплаты (БИЗ)». Экспериментировать с различными моделями оплаты труда можно очень долго, однако многим не нравятся фиксированные оклады, которые активно использовались в 50-90-е годы XX века [30]. Если внедрять окладно-премиальную систему, то не за горами вопрос подчиненного «а почему мне заплатили именно такую сумму?». Ответ конечно можно найти, и чаще он будет такой: «Потому что я считаю, что так будет справедливо». Помимо субъективности критериев оценки, у окладно-премиальной системы есть еще один серьезный недостаток: она не стимулирует к командной работе, ведь каждый сотрудник премируется индивидуально, независимо от результатов всей компании.

Даже если компания сработала в ноль, каждый в коллективе все равно получит оклад и премию. А хочется создать сплоченную команду, заинтересованную в общих с владельцем целях. Но где найти или как придумать

такую совершенную систему? Такая система есть, и она называется система «Оплата труда по базовому индексу зарплаты (БИЗ)». Она базируется на пяти основных принципах:

- выплаты должны быть прозрачными;
- все мы – партнеры;
- главное – измеримый продукт;
- вознаграждение определяет статистика;
- что поощряется, то и стимулируется.

Рассмотрим эту систему оплаты труда подробнее. Выплаты должны быть прозрачными. Всем новым сотрудникам необходимо вручать буклет, который содержит информацию о компании (наши цели, правила, технологии, описание продукции и др.), а также корпоративные документы, в том числе – и «Положение о зарплате», в котором подробно описана принятая система оплаты труда. Для наглядности необходимо показывать новичкам зарплатные ведомости – чтобы они знали, на что могут рассчитывать. Используя простой алгоритм, каждый сотрудник АО «РКЦ «Прогресс» сможет самостоятельно подсчитать не только свой личный заработок, но и зарплату любого из коллег, включая директора и его заместителей. Все должно быть совершенно открыто и прозрачно.

Все мы – партнеры. На зарплату необходимо выделить определенную часть общей прибыли. Чем больше заработает компания, тем больше получит каждый сотрудник. Чем выше уровень ответственности сотрудника, тем выше будет вознаграждение. Если работник хочет зарабатывать больше, он должен брать на себя больше ответственности. Наивысший уровень ответственности у генерального директора, поэтому за точку отсчета принят его базовый индекс зарплаты, установленный для этой должности. Это максимально возможный показатель, приравненный к 100 единицам, для других же должностей он постепенно понижается пропорционально снижению личной ответственности людей, которые их занимают.

Главное – измеримый продукт. Каждый сотрудник должен не просто проводить время на рабочем месте, но постоянно добиваться конкретных результатов в своей работе. Конечно, есть компании, в которых людей оценивают не по произведенному продукту, а по их «активности». Однако сотрудник может производить много шума, а пользы при этом приносить мало. Бывает и наоборот: работает скромный человек, который, как локомотив, тянет на себе основной груз; руководство его не замечает, и он страдает из-за этого. Оплата труда по базовому индексу зарплаты — это как раз защита от людей, лишь имитирующих бурную деятельность. Эта схема учитывает только измеряемый результат труда сотрудника – произведенный им продукт. Все остальные факторы – личные качества и черты характера, внешний вид, настроение, способность нравиться начальству и производить хорошее впечатление – никак не влияют на размеры вознаграждения.

Продукт – это то, что имеет обменную ценность вне организации или внутри ее [28]. Если результаты труда человека возможно измерить, то ему за произведенный продукт можно предложить эквивалентный денежный обмен. Если же результат нулевой или произведенный продукт никому не нужен, то это и не продукт вовсе. Вы не можете определить, какой продукт производит сотрудник? Значит, вы можете без этого человека легко обойтись. Вот и весь секрет. Такой подход к оценке труда сотрудников позволяет, во-первых, повысить уровень их ответственности, а во-вторых – превратить компанию в упорядоченную систему, в которой все звенья связаны и зависят друг от друга. Тогда всем становится понятно, что даже если один человек в общей цепочке работает плохо, то пострадают все.

Вознаграждение определяет статистика. Каким образом степень участия в производстве ценного конечного продукта привязать к вознаграждению? Делается это при помощи сравнения определенных статистических показателей за определенный период времени с аналогичными показателями за предыдущие периоды времени. Иначе говоря, если начальник отдела рекламы добился того, что за эту неделю количество обращений клиентов в фирму значительно выросло по сравнению с прошлой неделей, то у него «растущая статистика», и он заслуживает поощрения в виде повышающего коэффициента к базовому индексу зарплаты

(например, 1,1). Если же количество клиентов, обратившихся в компанию, заметно упало, по сравнению с предыдущим периодом или их вообще не было, то будет справедливо применить уменьшающий коэффициент (например, 0,6). Таких критериев – а стало быть, и статистических коэффициентов, – по которым оценивается конечный продукт сотрудника, может быть несколько.

На каждом рабочем месте необходимо вывесить графики статистики, отражающие уровень производства сотрудника за продолжительное время. Достаточно одного взгляда на график, чтобы понять, как идут дела в том или ином подразделении предприятия. Это очень удобно и для самих сотрудников и для руководителя. Графики статистики – это «приборы», показывающие историю и текущее состояние бизнеса.

Что поощряется, то и стимулируется. В формулу расчета вознаграждения по базовому индексу зарплаты можно заложить любые характеристики труда, которые ценны для руководителя. Планируется поощрять следующие рабочие моменты:

- дисциплинированность и присутствие на рабочем месте: этот показатель будет оцениваться при помощи так называемого «коэффициента времени». Он рассчитывается как отношение времени, проведенного сотрудником на работе, к нормативному времени работы. То есть если в течение недели человек провел на рабочем месте положенные пять дней, то данный коэффициент равен 1,0, а если, к примеру, только четыре дня, то он уменьшается до 0,8%;

- лояльность фирме: будет оцениваться при помощи «коэффициента стажа». У нового сотрудника этот он будет равен единице, а потом повышаться каждые полгода на 0,05;

- талант и компетентность: оцениваются при помощи «коэффициента квалификации». Этот показатель будет определяться по итогам аттестации, которую планируется проводить раз в год. Если аттестация показывает, что сотрудник обладает средним уровнем знаний и навыков, то его «коэффициент квалификации» приравнивается к 1,0. А у более опытных сотрудников он может быть равен 1,1 и выше.

Все вышеописанные коэффициенты – статистики, времени, стажа, квалификации – позволяют скорректировать базовый индекс зарплаты для каждой должности с учетом личного трудового вклада человека, который ее занимает. Умножая стандартный должностной базовый индекс заработной платы на эти четыре показателя, мы получаем личный базовый индекс зарплаты сотрудника за прошедший месяц. Его можно называть скорректированный базовый индекс зарплаты. Далее остается определить, каким будет один скорректированный индекс зарплаты в среднем по компании в рублях. Для этого необходимо разделить фонд оплаты труда на сумму скорректированных индексов всех сотрудников. И последнее арифметическое действие. Умножаем «рублевый» индекс на личный скорректированный индекс зарплаты сотрудника и получаем точный денежный вклад, который сотрудник компании внес в общее дело. Это тот кусок «общего пирога», который ему причитается за месяц.

Также следует отметить, что верхней планки выплат нет [16]. Если организация отработала успешно и вознаграждение директору подразделения составляет, например 1 000 000 рублей за месяц, то нужно честно выплатить эти деньги и даже не помышлять о том, чтобы сэкономить на коллегах – своих партнерах. Такая «экономия» способна быстро разрушить всю систему взаимного доверия, инициативности и ответственности, которая выстраивается годами.

Данная система оплаты труда призвана повысить лояльность персонала предприятию АО «РКЦ «Прогресс» и обеспечить высочайший уровень мотивации работников всех категорий.

Также в целях мотивации и удержания молодых кадров предприятия АО «РКЦ «Прогресс» предлагаются следующие дополнительные механизмы поддержки в форме положений:

1. Положение «О стимулировании молодых специалистов за успешное освоение специальности» разработано в целях повышения заинтересованности молодых специалистов в успешном освоении специальности, а также их материальной поддержки на начальном этапе трудовой деятельности и устанавливает следующие ежемесячные надбавки.

Через три месяца работы на предприятии перспективным молодым специалистам, успешно осваивающим специальность, предлагается установить надбавку в размере 15% от должностного оклада в течение первого года работы и 10% в течение второго и третьего года. При окончании молодым специалистом высшего учебного заведения с отличием, надбавка в течение первого года работы на предприятии устанавливается в размере 20% от должностного оклада. Надбавка производится за фактически отработанное время и премия по положению на нее не начисляется.

2. Положение «Об условиях и порядке выплаты единовременного вознаграждения молодым специалистам за высокий уровень деловой квалификации и адаптацию в коллективе» вводится с целью привлечения и закрепления на предприятии молодых специалистов, а также усиления их материальной заинтересованности в достижении высокого уровня квалификации. Молодым работникам до 30 лет, имеющим высшее образование (очное, вечернее и заочное обучение) и проработавшим на предприятии после получения диплома непрерывно 5 лет в качестве специалистов и руководителей, предлагается выплачивать вознаграждение за высокий уровень деловой квалификации и адаптацию в коллективе. Единовременное вознаграждение устанавливается в размере 3-х должностных окладов на момент наступления стажа 5 лет.

3.3. Оценка экономической эффективности рекомендаций по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Мир бизнеса стремительно меняется, меняется и рынок труда. Возможность развития любой компании заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников. Материальные стимулы, безусловно, играют здесь большую роль. Но всё большую роль начинают играть факторы эмоциональные. И чем дальше, тем больше их роль будет возрастать. Не учитывать это в работе с персоналом будет, по меньшей мере, неразумно. Только комплексная система мотивации с обязательным учётом

эмоциональной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

Для оценки экономической эффективности рекомендаций по повышению мотивации АО «РКЦ «Прогресс» первоначально необходимо заново провести оценку лояльности персонала компании и выяснить, как повлияли мероприятия по повышению мотивации на деятельность сотрудников. Повторная оценка лояльности проводилась по той же системе, что и в предыдущий раз. Анкета проводилась также анонимно и включала в себя всего 6 вопросов по изучению лояльности работников компании (см. приложение 4). Всего было опрошено также 80 молодых специалистов предприятия различных категорий. Результаты данного исследования представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты повторной оценки лояльности сотрудников предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Категория сотрудников	Средний уровень лояльности	Наивысший зафиксированный уровень лояльности	Максимально возможное количество баллов
Руководители	15,81	18	18
Специалисты	15,49	17	18
Другие специалисты	15,26	17	18
Рабочие	15,09	16	18
По АО «РКЦ «Прогресс»	15,41	18	18

В таблице 13 приведен расчет заработной платы десяти молодых специалистов по текущей схеме и по предложенной системе оплаты труда по базовому индексу зарплаты. По результатам работы предприятия в данном месяце один скорректированный индекс заработной платы в среднем по предприятию составил 2850 рублей. Средний рост заработной платы по системе БИЗ составил 17,58%, что существенно повлияло на лояльность и удовлетворенность персонала.

Таблица 13 – Расчет заработной платы молодых специалистов по текущей и предлагаемой схеме, руб.

№	Фамилия ИО	Текущая схема расчета			Схема расчета заработной платы по БИЗ						
		Оклад	Премия	Итоговая зарплата	Должностной базовый индекс заработной платы	Коэффициенты				Скорректированный индекс заработной платы	Итоговая заработная плата
						Статистики	Дисциплины	Стаж	Квалификации		
1	Андреева Е.Е.	11400	2850	14250	5	1,0	1,0	1,1	1,06	5,83	16616
2	Борзяева Г.О.	17100	4275	21375	6	0,94	0,97	1,35	1,17	8,64	24627
3	Гаршин Ф.А.	11400	2850	14250	5	1,1	1,0	1,0	1,0	5,50	15675
4	Дутова Н.Ф.	11400	2850	14250	5	1,01	0,96	1,05	1,05	5,34	15233
5	Королев Д.В.	22800	5700	28500	7	1,03	0,99	1,45	1,20	12,42	35397
6	Краснов И.А.	17100	4275	21375	6	1,0	1,0	1,25	1,12	8,40	23940
7	Савельев П.Т.	22800	5700	28500	7	0,98	0,98	1,44	1,23	11,91	33936
8	Сафронов А.Д.	22800	5700	28500	7	1,07	0,99	1,3	1,16	11,18	31869
9	Тарасова А.В.	11400	2850	14250	5	0,97	1,0	1,15	1,03	5,74	16373
10	Филиппова В.С.	17100	4275	21375	6	1,12	0,98	1,4	1,18	10,88	31006

После проведенных мероприятий по повышению мотивации персонала исследуемого предприятия лояльность всех групп сотрудников возросла. Наибольший прирост лояльности отмечается в рабочей среде. Если в прошлый раз лояльность рабочих в среднем составляла 10,15 балла, то в настоящее время лояльность составляет 15,09 балла. Это уже хороший уровень. Также лояльность возросла и по другим категориям сотрудников организации АО «РКЦ «Прогресс»:

- среди руководителей: с 14,07 до 15,81;
- среди специалистов: с 12,23 до 15,49;
- среди других специалистов: с 11,84 до 15,26.

Общий средний уровень лояльности сотрудников предприятия АО «РКЦ «Прогресс» вырос с 12,07 до 15,41 балла (на 3,34). Далее была проведена повторная оценка удовлетворенности персонала АО «РКЦ «Прогресс», на рисунке 20 приведены результаты оценки. Из диаграммы видно, что средняя удовлетворенность сотрудников по всем категориям персонала стала выше 8 баллов, что является более высоким значением, чем до внедрения предложенных мероприятий.

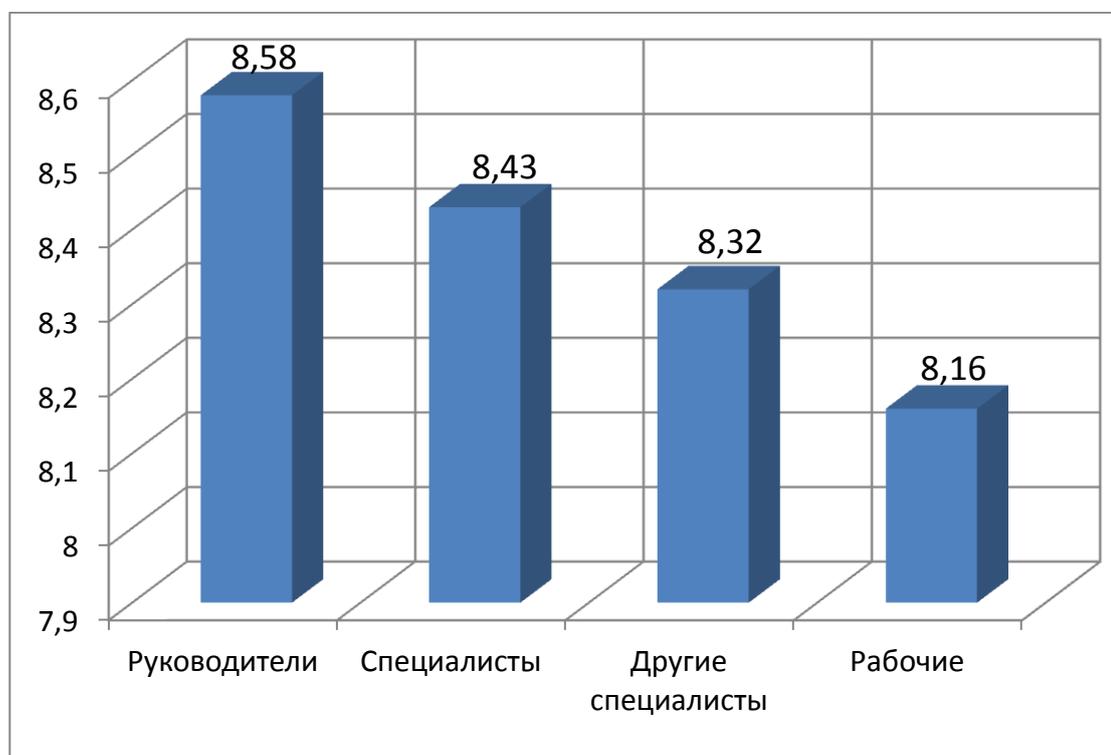


Рисунок 20 – Результаты повторной оценки удовлетворенности персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

Предложенные рекомендации привели к росту оценки средней удовлетворенности молодых специалистов предприятия с 6,41 балла до 8,37 баллов, а именно на 1,96 балла. На рисунке 21 представлен рост удовлетворенности персонала в разрезе основных категорий сотрудников.

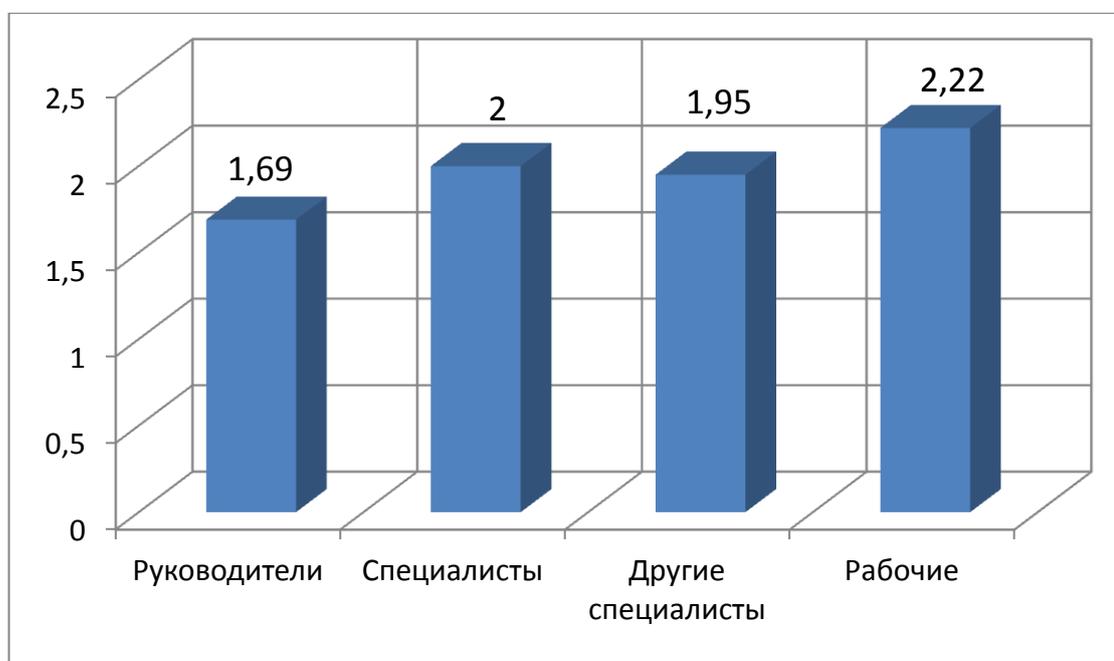


Рисунок 21 – Рост удовлетворенности персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс» от предложенных рекомендаций в разрезе основных категорий сотрудников

Высокие показатели лояльности и удовлетворенности, введение новой более совершенной и нацеленной на результат системы оплаты труда, использование дополнительных механизмов мотивации привело к росту производительности труда на всех участках производства и во всех отделах.

По результатам деятельности компании исследуемой организации производительность труда работников предполагается увеличить на 11,23% от предполагаемого уровня, при росте выручка от продажи товаров в 1,12%. Кроме этого, помня об обещанном вознаграждении за различные профессиональные достижения, работники АО «РКЦ «Прогресс» снизили затраты на производство продукции за счет экономии ресурсов и времени, что снизило себестоимость продукции компании на 1,76%.

Рассмотрим экономические показатели динамики выручки и себестоимости продукции организации на 2017 год. При этом в таблице 14 отобразим планируемые значения показателей на 2017 год с учетом и без учета разработанных рекомендаций по повышению мотивации персонала.

Таблица 14 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «РКЦ «Прогресс» на 2016 и 2017 гг. с учетом и без учета рекомендаций

Показатель	2016 г.	2017 г. без учета рекомендаций	2017 г. с учетом рекомендаций	Отклонение (+/-)	Темп роста (%)
Выручка от продажи, тыс. руб.	38 538 846	38 687 369	39 121 987	434 618	101,12
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	36 536 680	36 428 687	35 786 257	-642 430	98,24
Валовая прибыль, тыс. руб.	2 002 166	2 258 682	3 335 730	1 077 048	147,68
Рентабельность продаж, %	5,20	5,84	8,53	2,69	146,06

Из таблицы 14 видно, что дополнительный рост выручки предприятия АО «РКЦ «Прогресс» в 2017 году после внедрения рекомендованных мероприятий в сравнении с предшествующими плановыми значениями составил 434 618 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Себестоимость товаров снизилась на 642 430 тыс. руб. в абсолютном выражении и на 1,76 в процентном выражении. Рентабельность продаж исследуемой организации возросла с 5,84% планируемых на 2017 год без учета предложенных рекомендаций до 8,53% полученных после внедренных рекомендаций, при этом рост рентабельности составляет 46,06%.

На рисунке 22 представлена зависимость показателя валовой прибыли от внедрения разработанных рекомендаций по повышению мотивации персонала предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

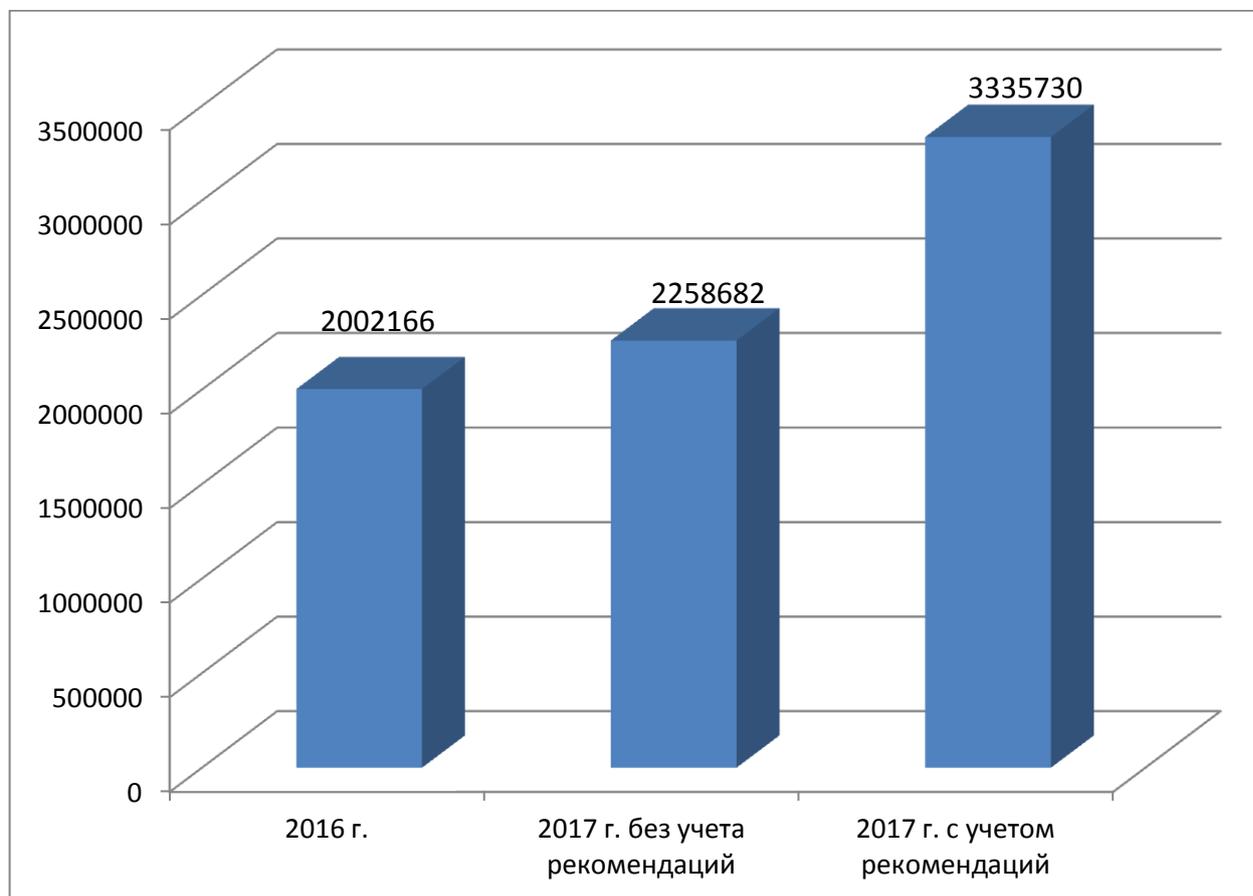


Рисунок 22 –Зависимость валовой прибыли предприятия АО «РКЦ «Прогресс» от предложенных рекомендаций по повышению мотивации персонала, тыс. руб.

Реализация предложенных рекомендаций гарантирует рост валовой прибыли от основной операционной деятельности организации на 47,68% и при этом обеспечивает предприятие дополнительным валовым доходом в размере 1 077 048 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Предложенные рекомендации по повышению мотивации персонала исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли имеют весомый экономический эффект в рамках масштаба предприятия АО «РКЦ «Прогресс» и их внедрение имеет экономический смысл.

Заключение

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель исследования и все задачи выполнены в полном объеме, а именно:

- было изучено понятие и виды мотивации персонала;
- раскрыто содержание теорий мотивации;
- изучена специфика исследуемого предприятия;
- проведен анализ динамики и структуры персонала предприятия;
- проанализирована существующая система мотивации;
- разработаны рекомендации по повышению мотивации персонала

исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли.

Теоретическая значимость проделанной исследовательской работы заключается в тщательном раскрытии и сравнении основных содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы раскрывается в разработке рекомендаций по повышению мотивации персонала, которые могут быть применены на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» с целью повышения основных показателей его деятельности.

В данной выпускной квалификационной работе была дана общая краткая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия аэрокосмической отрасли, проанализирована динамика и структура его персонала и рассмотрена существующая система мотивации.

В процессе анализа выявлена особая роль категории молодых работников на предприятии АО «РКЦ «Прогресс», которая заключается в ее численности и значении в перспективе стратегического развития организации.

Далее была замечена негативная динамика показателя текучести молодых кадров предприятия, что побудило провести исследование системы мотивации данной категории сотрудников.

В процессе анализа системы мотивации молодых работников предприятия АО «РКЦ «Прогресс» было рассмотрена существующая на заводе программа социально-экономической поддержки молодых специалистов, которая представлена семью основными положениями по материальной мотивации молодых сотрудников организации.

В рамках исследования мотивирующих и поддерживающих факторов АО «РКЦ «Прогресс» было проведено 2 анкетирования 80 молодых специалистов различных категорий, в процессе которых была выявлена низкая лояльность исследуемой организации и низкая удовлетворенность факторами труда.

Далее были разработаны рекомендации по повышению мотивации персонала предприятия аэрокосмической отрасли:

1. Перейти к использованию инновационной системы «Оплата труда по базовому индексу зарплаты»;
2. Предложено внедрение разработанного положения «О стимулировании молодых специалистов за успешное освоение специальности»;
3. Разработано положение «Об условиях и порядке выплаты единовременного вознаграждения молодым специалистам за высокий уровень деловой квалификации и адаптацию в коллективе».

Было проведено повторное анкетирование той же целевой аудитории молодых специалистов, которое выявило рост лояльности сотрудников предприятия АО «РКЦ «Прогресс». Также было проведено прогнозирование основных экономических показателей деятельности исследуемого предприятия без учета и с учетом разработанных рекомендаций.

Анализ данных исследования доказал организационную и экономическую эффективность предложенных рекомендаций:

- рост лояльности составил 3,34 балла в среднем по категориям;
- рост удовлетворенности составил 1,96 балла в среднем по категориям;
- рост валовой прибыли составил 47,68% или 1 077 048 тыс. руб. в натуральном выражении.

Список литературы

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис – Москва.: 2014. - 248 с.;
2. Батаршев А.В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия – Москва.: 2014. - 192 с.;
3. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе; СПб – Питер.: 2005. – 208 с.;
4. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр – М.: 2012. - 156 с.;
5. Гапоненко Т.В. Управленческие решения. Феникс - М.: 2008. - 288 с.;
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности // Учебное пособие; Москва ИНФРА – М.: 2006 год;
7. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен – М.: 2014. - 448 с.;
8. Зайцев А.К., Егоршин А.П. Организация труда персонала; Инфра – М.: 2013. - 320 с.;
9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы; Питер – Москва.: 2014. - 512 с.;
10. Информационная справочная и поисковая система «КонсультантПлюс» — <http://www.consultant.ru/>;
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом // Учебник для бакалавриата; ИНФРА-М.: 2014. - 440с.;
12. Кирхлер Эрих, Родлер Криста. Мотивация в организациях; Гуманитарный центр – Москва.: 2013. - 144 с.;
13. Королев В.И. Основы менеджмента; Магистр - М.: 2014. - 620с.;
14. Литвинюк А.А. Организационное поведение: учебник для бакалавров; Издательство Юрайт - Москва: 2013. – 505 с.;
15. Минков Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва.: 2014. - 416 с.;
16. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест – Москва.: 2013. - 254 с.;

17. Научная работа «Процессуальные теории мотивации» // Российский информационно-образовательный портал «Veni Vidi Vici» - <http://www.vevivi.ru/best/Protsessualnye-teorii-motivatsii-ref161484.html>;
18. Научная статья «EPG теория Альдерфера» // Научно-правовой портал «PSYERA» - <http://psyera.ru/erg-teoriya-alderfera-2240.htm>.
19. Научная статья «Мотивация. Трудовая мотивация. Мотивация персонала» // Справочник для экономистов - <http://www.catback.ru/articles/theory/manage/motivation.htm>;
20. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование // Учебник и практикум для академического бакалавриата; Изд-во Юрайт - М., 2015. - 444с.;
21. Официальный сайт информационного агентства «Росбизнесконсалтинг» – www.rbc.ru;
22. Официальный сайт предприятия АО «РКЦ «Прогресс» — <http://www.samspace.ru/>;
23. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - www.gks.ru;
24. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер – Москва.: 2014. - 208 с.;
25. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС – Москва.: 2014. - 224 с.;
26. Учебное пособие: Мотивация персонала. Практические задания; Издательство «Альфа-Пресс» – М.: 2010. – 640 с.;
27. Шапиро С.А. Мотивация; РОСБУХ – Москва.: 2014. - 224 с.;
28. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами // Учебное пособие; Изд-во "Омега-Л" - М.: 2009. - 407с.;
29. Эммонс Роберт, Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.;
30. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений; Дашков и Ко - М., 2010. - 324 с.

Приложения

Приложение 1

Бухгалтерская отчетность АО «РКЦ «Прогресс» за 2014-2016 гг.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.

Организация <u>АО "РКЦ "Прогресс"</u>	Форма по ОКУД	0710001	
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	31	12 2016
Вид экономической деятельности <u>производственная</u>	по ОКПО	43892776	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерная/ единственный акционер РФ</u>	ИНН	6312139922	
Единица измерения: тыс. руб. (млн.-руб.)	по ОКВЭД	7310	
Местонахождение (адрес) <u>443009 г.Самара, ул.Земца,18</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12267	12
	по ОКЕИ	384 (386)	

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 01 июля 2015 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
п.6.1.	Нематериальные активы	1110	45 421	28 334	31 358
п.6.2.	Результаты исследований и разработок	1120	197 684	198 973	222 743
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
п.6.3.	Основные средства	1150	12 767 699	12 669 712	12 051 331
	в том числе: земельные участки	1151	5 723 157	5 723 157	5 723 157
	здания машины и оборудование	1152	7 044 542	6 946 555	6 328 174
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
п.2.8.	Долгосрочные финансовые вложения	1170	4 459 914	14 576	14 676
п.6.15.	Отложенные налоговые активы	1180	53 403	86 268	68 627
	Прочие внеоборотные активы	1190	8 263 608	5 515 996	4 342 600
т.2.2.	в том числе: незавершенное строительство	1191	7 781 005	5 119 045	3 987 698
т.1.5.	незавершенные вложения в НМА	1192	482 603	396 951	354 902
	Итого по разделу I	1100	25 787 729	18 513 859	16 731 335
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
п.6.4.	Запасы	1210	26 738 364	26 958 040	28 069 109
	в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	6 451 462	5 629 325	5 097 978
	животные на выращивании и откорме	1212	41 657	46 282	56 759
	затраты в незавершенном производстве	1213	19 880 986	20 988 337	22 606 466
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	194 658	135 001	162 485
	товары отгруженные	1215	-	-	-
	расходы будущих периодов	1216	168 819	158 991	145 283
	прочие запасы и затраты	1217	782	104	138
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	998 418	846 687	797 354
п.6.7.	Дебиторская задолженность	1230	20 928 161	20 296 099	17 461 631
	в том числе: покупатели и заказчики	1231	6 360 850	7 153 617	4 340 493
	покупатели и заказчики долгосрочные		5 009 481	5 009 481	3 742 818
	покупатели и заказчики краткосрочные		1 351 369	2 144 136	597 675
	авансы выданные	1232	13 809 944	11 972 822	12 370 550
	прочие дебиторы	1233	757 367	1 169 660	750 588
п.2.8.	Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	119 546	-	-
п.6.6.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 855 905	2 487 254	1 406 913
	Прочие оборотные активы	1260	47 113	22 627	62 286
	Итого по разделу II	1200	53 687 507	50 610 707	47 797 293
	БАЛАНС	1600	79 475 236	69 124 566	64 528 628

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.	На 01 июля 20 15 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
п.6.21.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	19 474 957	12 770 920	12 770 920
п.6.21.	в том числе: уставный капитал до регистрации изменений учредительных документов	1311	6 704 037	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
п.6.14	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2 079 310	2 079 310	2 079 310
	Резервный капитал	1360	8 815	-	-
	в том числе: резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1361	8 815	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	667 089	101 258	(77 679)
	Итого по разделу III	1300	22 230 171	14 951 488	14 772 551
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
п.6.11.	Заемные средства	1410	8 798 738	10 879 533	7 777 085
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
п.6.9.	Кредиторская задолженность :поставщики и подрядчики	1450	203 115	11 969	134 276
	Итого по разделу IV	1400	9 001 853	10 891 502	7 911 361
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	6 980 149	7 526 981	2 610 187
п.6.11.	в том числе: проценты	1511	30 149	76 981	110 187
п.6.9.	Кредиторская задолженность	1520	40 657 689	35 251 207	38 653 862
	в том числе: поставщики и подрядчики	1521	2 792 590	2 649 171	2 660 180
	задолженность перед персоналом	1522	465 542	439 744	424 766
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	187 211	212 863	220 206
п.6.11.	задолженность по налогам и сборам	1524	119 258	240 657	99 524
	авансы полученные	1525	37 059 265	31 623 288	35 205 090
	прочие кредиторы	1526	33 823	85 484	44 096
п.6.13	Доходы будущих периодов	1530	481 819	401 631	382 274
п.6.12	Оценочные обязательства	1540	123 555	101 757	191 703
	Прочие обязательства	1550	-	-	6 690
	Итого по разделу V	1500	48 243 212	43 281 576	41 844 716
	БАЛАНС	1700	79 475 236	69 124 568	64 528 628

Руководитель



А.И. Кирилин

(расшифровка подписи)

17 г.

Гл. бухгалтер

Е.А. Соколов

(расшифровка подписи)

Отчет о финансовых результатах
за январь-декабрь 20 16 г.

Организация АО "РКЦ "Прогресс" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности производственная по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКОФС _____
акционерная/единственный акционер РФ по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб. (млн.руб.) _____

Коды		
0710002		
31	12	2016
43892776		
6312139922		
7310		
12267	12	
384 (386)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 16 г.	За июль-декабрь 20 15 г.
1	2	3	4	5
п.7.16	Выручка	2110	38 538 846	21 332 641
	в том числе: ТРУ собственного производства	2111	38 310 260	21 214 658
	покупные товары	2112	6 473	1 629
	ТРУ обслуживающих производств и хозяйств	2113	222 113	116 354
п.7.16	Себестоимость продаж	2120	(36 536 680)	(20 149 538)
	в том числе: ТРУ собственного производства	2121	(36 158 407)	(19 936 549)
	покупные товары	2122	(5 109)	(1 246)
	ТРУ обслуживающих производств и хозяйств	2123	(373 164)	(211 743)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 002 166	1 183 103
п.7.16	Коммерческие расходы	2210	(111 922)	(78 318)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 890 244	1 104 785
	Доходы от участия в других организациях	2310	9 074	375
	Проценты к получению	2320	376 566	16 707
	Проценты к уплате	2330	(1 585 254)	(692 573)
п.7.17	Прочие доходы	2340	1 567 335	726 775
п.7.17	Прочие расходы	2350	(1 422 076)	(852 875)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	835 889	303 194
	Текущий налог на прибыль	2410	(222 564)	(144 291)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	127 433	78 952
п.7.15	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	229 005	(276 082)
п.7.15	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(265 118)	293 810
	Прочее (налоговые санкции)	2460	(1 082)	(329)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	576 130	176 302
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	576 130	176 302
п.7.18	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Руководитель
А.Н. Кирилин
 (расшифровка подписи)

20 17 г.

Гл. бухгалтер

(расшифровка подписи)

Е.А. Соколов

Приложение 2

Организационная структура предприятия АО «РКЦ «Прогресс»

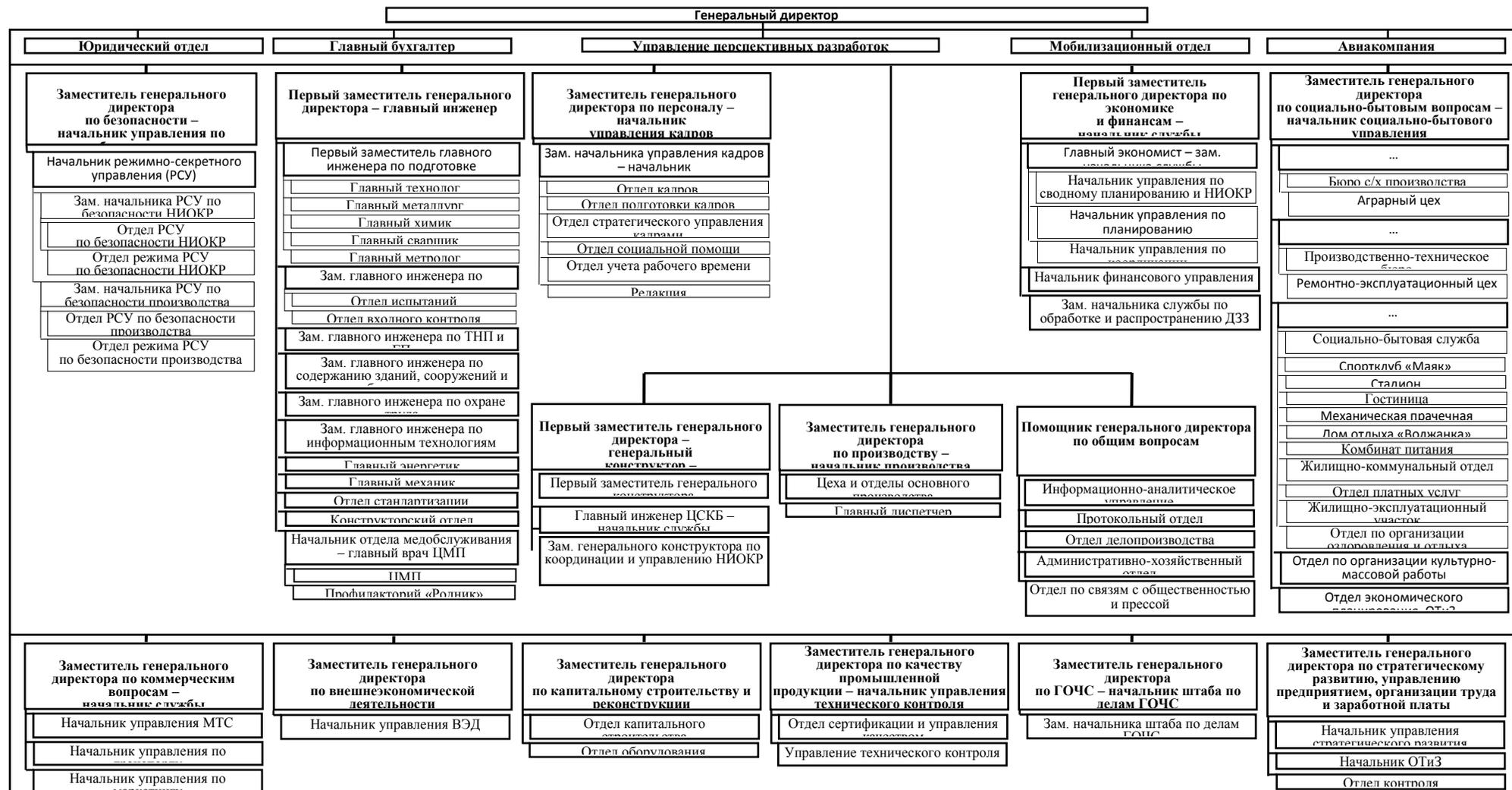


Рисунок 1 - Организационная структура АО «РКЦ «Прогресс»



Рисунок 2 - Схема сложившейся структуры системы управления персоналом АО «РКЦ «Прогресс»



Рисунок 3 - Структурная схема управления отдела кадров

Приложение 3

Анализ финансового состояния предприятия АО «РКЦ «Прогресс» по состоянию на 31.12.2016 года

Используя данные финансовой отчетности предприятия АО «РКЦ «Прогресс» за 2014-2016 гг., представленные как на официальном сайте организации, так и на других электронных ресурсах, проведем анализ финансового состояния данного производственного предприятия.

Экспресс-анализ актива и пассива баланса

Процедура анализа финансового состояния начинается с экспресс-анализа структуры актива и пассива баланса предприятия. Дать общую оценку имущественного потенциала предприятия позволяет анализ актива баланса. Данные аналитических расчётов представлены в таблице 1.

Данные таблицы показывают, что за анализируемый период стоимость имущества предприятия увеличилась на 10350670 тыс. руб. или на 14,97%. Это произошло в основном за счет интенсивного роста стоимости внеоборотных активов, величина которых увеличилась на 7273870 тыс. руб. или на 39,29%. В свою очередь величина оборотных активов возросла на 3076800 тыс. руб., рост стоимости данного раздела баланса составил 6,08%.

Повышение стоимости внеоборотных активов произошло в основном за счет увеличения объемов нематериальных активов на 17087 тыс. руб. (на 60,31%), финансовых вложений на 4445338 тыс. руб. или на 30497,65%. Стоимость основных средств за анализируемый период увеличилась незначительно, а именно, на 97987 тыс. руб. или на 0,77%, что обусловлено приобретением объектов основных средств, в частности, нового оборудования. Также был замечен рост стоимости прочих внеоборотных активов равный 2747612 тыс. руб. или 49,81%. Стоимость отложенных налоговых активов за рассматриваемый период уменьшилась на 32865 тыс. руб. или на 38,10%.

Увеличение оборотного капитала в основном произошло из-за значительного роста величины денежных средств, НДС по приобретенным ценностям, прочих оборотных активов и появления в балансе статьи «Краткосрочные финансовые вложения» (предприятием предоставлены займы в размере 119546 тыс. руб.).

За анализируемый период общая сумма НДС возросла на 151731 тыс. руб. или на 17,92% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет увеличения объема продаж. Дебиторская же задолженность увеличилась незначительно, всего на 632062 тыс. руб. или 3,11%, что говорит о добросовестности основных клиентов предприятия. Необходимо отметить, что дебиторская задолженность на 100% состоит из краткосрочной. Отсутствие просроченной дебиторской задолженности является положительной качественной характеристикой дебиторской задолженности.

Величина запасов за анализируемый период сократилась на 219676 тыс. руб. (на 0,81%), при этом доля запасов в активе баланса сократилась на 5,36%, составив 33,64% против 39% в конце предыдущего периода.

За анализируемый период также значительно увеличилась сумма денежных средств предприятия: на 2367841 тыс. руб. или на 95,20%. Доля денежных средств в итоге баланса при этом увеличилась на 2,51% и на конец периода составила 6,11% против 3,6% на начало периода.

Структура актива баланса изменилась следующим образом: доля внеоборотных активов в общей структуре актива баланса увеличилась на 5,66%, а оборотный капитал на эту долю увеличился. Таким образом, к концу анализируемого периода имущество предприятия на 32,45% состояло из внеоборотных активов и на 67,55% из оборотных активов.

Таблица 1 - Анализ состава, структуры и динамики актива баланса предприятия

Показатели	код	На конец периода		На начало периода		Изменения		Темп прироста, %
		тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	1110	45421	0,06	28334	0,04	17087	0,02	60,31
Результаты исследований и разработок	1120	197684	0,25	198973	0,29	-1289	-0,04	-0,65
Основные средства	1150	12767699	16,07	12669712	18,33	97987	-2,26	0,77
в том числе: земельные участки	1151	5723157	7,20	5723157	8,28	0	-1,08	0,00
здания, машины и оборудование	1152	7044542	8,86	6946555	10,05	97987	-1,19	1,41
Финансовые вложения	1170	4459914	5,61	14576	0,02	4445338	5,59	30497,65
Отложенные налоговые активы	1180	53403	0,07	86268	0,12	-32865	-0,06	-38,10
Прочие внеоборотные активы	1190	8263608	10,40	5515996	7,98	2747612	2,42	49,81
ИТОГО по разделу 1	1100	25787729	32,45	18513859	26,78	7273870	5,66	39,29
2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1210	26738364	33,64	26958040	39,00	-219676	-5,36	-0,81
НДС по приобретенным ценностям	1220	998418	1,26	846687	1,22	151731	0,03	17,92
Дебиторская задолженность	1230	20928161	26,33	20296099	29,36	632062	-3,03	3,11
Финансовые вложения	1240	119546	0,15	0	0,00	119546	0,15	—
Денежные средства и эквиваленты	1250	4855095	6,11	2487254	3,60	2367841	2,51	95,20
Прочие оборотные активы	1260	47113	0,06	22627	0,03	24486	0,03	108,22
ИТОГО по разделу 2	1200	53687507	67,55	50610707	73,22	3076800	-5,66	6,08
БАЛАНС	1600	79475236	100,00	69124566	100,00	10350670	—	14,97

В таблице 2 представлен анализ состава, структуры и динамики источников формирования имущества предприятия. Величина источников средств предприятия за анализируемый период увеличилась на 10350670 тыс. руб. или на 14,97%. Данный рост произошел за счет увеличения собственного капитала предприятия и краткосрочных обязательств.

Величина собственного капитала за анализируемый период увеличилась на 7278683 тыс. руб. или на 48,68% за счет роста величины нераспределенной прибыли и уставного капитала. При этом доля собственного капитала в итоге баланса увеличилась на 6,34%. Увеличение суммы и удельного веса нераспределенной прибыли предприятия обусловлено ростом чистой прибыли предприятия. Добавочный капитал за период не изменился и появился резервный капитал размером 8815 тыс. руб.

Заемные средства предприятия представлены долгосрочными и краткосрочными обязательствами.

На конец анализируемого периода структура источников финансирования предприятия имела следующий вид: собственный капитал занимал 27,97%, заемный – 72,03%, что свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия и его сильной зависимости от кредиторов.

Соотношение величины дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам и величины обязательств перед поставщиками и подрядчиками на начало периода составляло 0,576, на конец периода — 0,515. Рекомендуемое значение 1, т.е. дебиторская и кредиторская задолженность должны уравнивать друг друга, чего на предприятии АО «РКЦ «Прогресс» не удается достичь как на начало, так и на конец анализируемого периода. Отрицательная динамика данного показателя свидетельствует об ухудшении структуры баланса и общего финансового состояния предприятия.

Таблица 2 - Анализ состава, структуры и динамики источников финансирования предприятия

Показатели	На конец периода		На начало периода		Изменения		Темп прироста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	19474957	24,50	12770920	18,48	6704037	6,03	52,49
Добавочный капитал (без переоценки)	2079310	2,62	2079310	3,01	0	-0,39	0,00
Резервный капитал	8815	0,01		0,00	8815	0,01	—
Нераспределенная прибыль (убыток)	667089	0,84	101258	0,15	565831	0,69	558,80
ИТОГО по разделу 3	22230171	27,97	14951488	21,63	7278683	6,34	48,68
4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	8798738	11,07	10879533	15,74	-2080795	-4,67	-19,13
Прочие обязательства (кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики)	203115	0,26	11969	0,02	191146	0,24	1597,01
ИТОГО по разделу 4	9001853	11,33	10891502	15,76	-1889649	-4,43	-17,35
5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	6980149	8,78	7526981	10,89	-546832	-2,11	-7,26
Кредиторская задолженность	40657689	51,16	35251207	51,00	5406482	0,16	15,34
Доходы будущих периодов	481819	0,61	401631	0,58	80188	0,03	19,97
Оценочные обязательства	123555	0,16	101757	0,15	21798	0,01	21,42
ИТОГО по разделу 5	48243212	60,70	43281576	62,61	4961636	-1,91	11,46
БАЛАНС	79475236	100,00	69124566	100,00	10350670	—	14,97

Далее проведем расчет и анализ показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, а именно, детализированный анализ финансового состояния предприятия АО «РКЦ «Прогресс».

Анализ имущественного положения предприятия

Показатели оценки имущественного положения для анализируемого предприятия представлены в таблице 3 и показывают, что удельный вес основных средств в активах за анализируемый период увеличился на 0,045% и на 25915644 тыс. руб. в стоимостном выражении, при этом доля активной части основных средств в общей стоимости основных средств не изменилась и составила 55%.

Таблица 3 - Анализ имущественного положения предприятия

№	Наименование показателя	2013	2014	2015	Отклонение
1	Стоимость имущества	53559592	69124566	79475236	25915644
2	Доля основных средств в активах	0,12	0,18	0,16	0,044930122
3	Доля активной части основных средств	-	0,55	0,55	0,00
4	Коэффициент износа основных средств	-	-	-	-
5	Коэффициент износа активной части основных средств	-	-	-	-
6	Коэффициент обновления	-	-	-	-
7	Коэффициент выбытия	-	-	-	-

К сожалению, в финансовой отчетности организации отсутствует информация про амортизацию и износ основных средств предприятия, поэтому не представляется возможным рассчитать остальные имущественные коэффициенты предприятия.

Анализ платежеспособности предприятия

Данные, представленные в таблице 4, характеризуют баланс предприятия как удовлетворительный, а предприятие - как платежеспособное. У компании не хватает средств только на быстрое покрытие наиболее срочных обязательств самыми ликвидными активами, в остальных случаях платежеспособность предприятия в норме. Положительным моментом является соблюдение условия $A4 < П4$, что свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса предприятия

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек/недостаток (+/-)	
						Начало года	Конец года
A1	2487254	4974641	П1	35251207	40657689	-32763953	-35683048
A2	20296099	20928161	П2	7538950	7183264	12757149	13744897
A3	27827354	27783895	П3	11394890	9607227	16432464	18176668
A4	18513859	25787729	П4	14951488	22230171	3562371	3557558

Данные таблицы 5 показывают, что за анализируемый период почти все коэффициенты ликвидности повысились, исключение составляют доля основных средств в активах и доля запасов в оборотных активах.

Незначительный рост коэффициента текущей ликвидности на 0,03 обусловлен увеличением стоимости оборотных активов на 6,08% и увеличением суммы краткосрочных обязательств на 11,46%, рост коэффициента абсолютной ликвидности произошел за счет появления статьи «Краткосрочные финансовые вложения». Однако значения коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности ниже нормативных, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

Таблица5 - Анализ платежеспособности предприятия

№	Показатель	2013	2014	2015	Отклонение	Норматив
1	Коэффициент текущей ликвидности	1,08	1,17	1,11	0,03	≥ 2
2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,46	0,53	0,54	0,08	$\geq 0,7$
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,01	0,06	0,10	0,09	$\geq 0,25$
4	Величина собственных оборотных средств	3051282	7329131	5444295	2393013	≥ 0
5	Обеспеченность собственными средствами	0,07	0,14	0,10	0,03	$\geq 0,1$
6	Маневренность СОС	0,17	0,34	0,89	0,72	$0 < x < 1$
7	Доля ОС в активах	0,79	0,73	0,68	-0,11	-
8	Доля запасов в оборотных активах	0,56	0,53	0,50	-0,06	-
9	Доля СОС в покрытие запасов	0,13	0,27	0,20	0,07	$\geq 0,5$

Рост коэффициента быстрой ликвидности на 0,08 на конец анализируемого периода связан с незначительным увеличением суммы дебиторской задолженности, поэтому превышение значения данного показателя нормативного значения вряд ли может являться положительным моментом деятельности предприятия. Тем не менее, рост коэффициентов ликвидности свидетельствуют об улучшении финансового состояния исследуемого предприятия.

Расчеты, приведенные в таблице 1, показывают увеличение доли оборотных средств в активах на 6,08%, при этом доля запасов в оборотных активах снизилась на 0,06%.

Положительным моментом в работе предприятия является увеличение суммы собственных оборотных средств на 2393013 тыс. руб., что положительно сказывается на платежеспособности предприятия.

Вследствие этого увеличилась доля собственных оборотных средств в покрытии запасов (на 0,07) и произошел рост коэффициента обеспеченности

собственными оборотными средствами (на 0,03). Увеличение коэффициента маневренности собственных оборотных средств (на 0,72) свидетельствует о сокращении доли денежной составляющей в общей величине собственных оборотных средств.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости

№	Показатель	2013	2014	2015	Отклонение	Норматив
1	Коэффициент концентрации собственного капитала	0,13	0,22	0,28	0,15	$\geq 0,5$
2	Коэффициент финансовой зависимости	7,85	4,62	3,58	-4,27	< 2
3	Коэффициент маневренности собственного капитала	0,45	0,49	0,24	-0,20	$0,2 < x < 0,5$
4	Коэффициент концентрации заемного капитала	0,87	0,78	0,72	-0,15	$\leq 0,5$
5	Коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложений	0,67	0,59	0,35	-0,32	-
6	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,53	0,42	0,29	-0,24	-
7	Коэффициент структуры заемного капитала	0,16	0,20	0,16	-0,01	-
8	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	6,85	3,62	2,58	-4,27	≤ 1

Из данных таблицы 6 видно, что значения коэффициентов концентрации собственного и заемного капитала изменились незначительно. Доля собственного капитала в структуре источников финансирования на конец исследуемого периода составила 28%, что свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия. Значения коэффициентов финансовой зависимости и соотношения заемных и

собственных средств также подтверждают зависимость предприятия от заемного финансирования.

Снижение коэффициентов структуры заемного капитала и долгосрочного привлечения заемных средств показывают уменьшение доли долгосрочных обязательств в общей сумме заемных средств и в структуре капитализированных источников. Также снизилась и доля долгосрочных обязательств в источниках внеоборотных активов, о чем свидетельствует коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложений. Динамика трех последних показателей означает, что с позиции долгосрочной перспективы зависимость предприятия от внешних инвесторов уменьшается.

Определение типа финансового состояния

Данные таблицы 7 свидетельствуют о том, что в организации наблюдалось в начале анализируемого периода «неустойчивое финансовое состояние».

Таблица 7 - Классификация типа финансового состояния, тыс. руб.

Показатели	2013	2014	2015
Общая величина запасов (Зп)	23518843	26958040	26738364
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	-4575055	-3562371	-3557558
Функционирующий капитал (КФ)	3051282	7329131	5444295
Общая величина источников (ВИ)	42160388	50610707	53687507
(+/-) $\Phi^{СОС} = СОС - Зп$	-28093898	-30520411	-30295922
(+/-) $\Phi^{КФ} = КФ - Зп$	-20467561	-19628909	-21294069
(+/-) $\Phi^{ВИ} = ВИ - Зп$	18641545	23652667	26949143
Трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}

В конце периода тип финансовой ситуации не изменился на «нормальную независимость», гарантирующую улучшение платежеспособности и финансовой устойчивости.

Анализ деловой активности предприятия

Для расчета показателей оборачиваемости и рентабельности необходимы данные расчета среднегодовых значений.. Среднегодовые значения показателей за 2015 год можно рассчитать по данным бухгалтерского баланса предприятия на 31.12.2015. Среднегодовые значения показателей за 2015 год представлены в таблице 8. В таблице 9 представлены значения показателей деловой активности. Анализ данных таблицы показывает снижение всех коэффициентов оборачиваемости.

Таблица 8 - Среднегодовые значения показателей тыс. руб.

Наименование показателя	Значение
Среднегодовая величина совокупных активов	74299901
Среднегодовая величина собственного капитала	18590829,5
Среднегодовая величина основных средств	12718705,5
Среднегодовая величина оборотных активов	52149107
Среднегодовая величина запасов	26848202
Среднегодовая величина дебиторской задолженности	20612130
Среднегодовая величина кредиторской задолженности	37954448

Так, коэффициент оборачиваемости активов в 2015 году увеличился на 0,07 оборота, а длительность оборота уменьшилась на 109 дней за счет увеличения выручки от продажи и снижения средней величины совокупных активов.

Оборачиваемость текущих активов также ускорилась по причине увеличения выручки. В составе текущих активов произошло уменьшение периода оборота всех рассматриваемых элементов, в том числе: производственных запасов - на 44 дня, а

дебиторской задолженности - на 31 день. На рост показателя фондоотдачи на 0,41 оборота также повлияло снижение выручки от реализации.

Таблица 9 - Анализ деловой активности предприятия

№	Наименование показателя	На начало периода	На конец периода	Отклон.
1	Оборачиваемость совокупных активов (оборотов)	0,45	0,52	0,07
2	Оборачиваемость совокупных активов (дней)	803,05	694,05	-109,00
3	Оборачиваемость собственного капитала (оборотов)	1,79	2,07	0,28
4	Оборачиваемость собственного капитала (дней)	200,93	173,66	-27,27
5	Фондоотдача	2,62	3,03	0,41
6	Оборачиваемость текущих активов (оборотов)	0,64	0,74	0,10
7	Оборачиваемость текущих активов (дней)	563,64	487,14	-76,50
8	Оборачиваемость запасов (оборотов)	1,17	1,36	0,19
9	Оборачиваемость запасов (дней)	308,39	264,54	-43,85
10	Оборачиваемость дебиторской задолженности (оборотов)	1,62	1,87	0,25
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности (дней)	222,78	192,54	-30,24
12	Оборачиваемость кредиторской задолженности (оборотов)	0,83	0,96	0,14
13	Оборачиваемость кредиторской задолженности (дней)	435,96	373,97	-61,99
14	Продолжительность операционного цикла	531,17	457,08	-74,09
15	Продолжительность финансового цикла	95,21	83,11	-12,10

Скорость оборота собственных средств, отражающая эффективность их использования, увеличилась вследствие увеличения средней величины собственного капитала в рассматриваемом периоде. Рост средней величины кредиторской задолженности на фоне увеличения объема выручки от продажи привело к увеличению оборачиваемости и уменьшению периода погашения кредиторской задолженности на 62 дня (с 436 дней в 2014 году до 374 дней в 2015 году).

Ускорение оборачиваемости текущих активов предприятия обусловило снижение продолжительности операционного и финансового циклов, что также свидетельствует об увеличении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ прибыли и рентабельности предприятия

Анализ структуры и динамики прибыли предприятия приведен в таблице 10. По данным таблицы 10 видно, что выручка от реализации продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом увеличилась на 5230804 тыс. руб., или на 15,70%. Данное обстоятельство обусловлено повышением объема продаж производимой продукции вследствие расширения портфеля заказов и увеличение мощностей производства.

Себестоимость проданной продукции в 2015 году выросла на 5195105 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом или на 16,58%. Рост себестоимости товарной продукции за отчетный период произошло в основном за счет увеличения объемов производства. При этом темпы роста себестоимости превысили темпы роста выручки от продажи продукции (16,58% и 15,70% соответственно), что привело к росту валовой прибыли на 35699 тыс. руб. или на 24,21%.

Коммерческие расходы за анализируемый период снизились на 30727 тыс. руб. или на 21,54% в основном за счет реализации мероприятий, направленных на снижение данных затрат.

Таким образом, прибыль от продаж в отчетном периоде составила 1890244 тыс. руб., снизившись по сравнению с предыдущим годом на 0,57%. При этом доля прибыли от продаж в выручке от реализации увеличилась на % (с 5,47% в 2015 году до 4,9% в 2016 году). Это явилось, в основном, следствием увеличения доли себестоимости в выручке от продажи продукции и снижения доли коммерческих расходов в выручке от продажи.

Величины прочих доходов и расходов предприятия увеличились, причем темп роста прочих доходов составил 58,27% против 10,66% у расходов. При этом сумма расходов была больше суммы аналогичных доходов. Основными причинами

увеличения данных видов расходов являются увеличение расходов, связанных с аннулированием производственных заказов.

По результатам деятельности предприятия за 2016 год сформировалась прибыль до налогообложения в сумме 835889 тыс. руб., увеличившись по сравнению с предыдущим периодом на 342492 тыс. руб. или на 69,42%. После начисления налога на прибыль и иных обязательных платежей, чистая прибыль составила 576130 тыс. руб., увеличившись на 221680 тыс. руб. или на 62,54% по сравнению с предыдущим годом.

Абсолютная сумма прибыли не позволяет судить о степени доходности той или иной организации. Для оценки эффективности деятельности АО «РКЦ «Прогресс» воспользуемся показателями рентабельности.

Таблица 11 - Показатели рентабельности, %

№	Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение
1	Рентабельность продаж (ROS)	6,28	5,48	4,90	-1,37
2	Рентабельность продукции	6,70	5,79	5,16	-1,54
3	Рентабельность активов (ROA)	0,11	0,48	0,78	0,67
4	Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,42	1,91	3,10	2,68
5	Фондорентабельность	13,38	14,34	14,86	1,48

Из данных таблицы видно, что почти все показатели рентабельности за анализируемый период увеличились, исключение составили рентабельность продаж и рентабельность продукции. Данное обстоятельство свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности продукции за отчетный период уменьшились на 1,37% и 1,54% соответственно, что обусловлено непропорциональным увеличением прибыли от продаж выручки от реализации и себестоимости проданной продукции.

Таблица 10 - Анализ прибыли предприятия

Показатели	На конец периода		На начало периода		Изменения		Темп прироста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
Отчет о финансовых результатах							
Выручка	38538846	100,00	33308042	100	5230804	0,00	15,70
Себестоимость продаж	36536680	94,80	31341575	94,10	5195105	0,71	16,58
Валовая прибыль (убыток)	2002166	5,20	1966467	5,90	35699	-0,71	1,82
Коммерческие расходы	111922	0,29	142649	0,43	-30727	-0,14	-21,54
Прибыль (убыток) продаж	1890244	4,90	1823818	5,48	66426	-0,57	3,64
Доходы от участия в других организациях	9074	0,02	375	0,00	8699	0,02	2319,73
Проценты к получению	376566	0,98	54984	0,17	321582	0,81	584,86
Проценты к уплате	1585254	4,11	1090991	3,28	494263	0,84	45,30
Прочие доходы	1567335	4,07	990295	2,97	577040	1,09	58,27
Прочие расходы	1422076	3,69	1285084	3,86	136992	-0,17	10,66
Прибыль (убыток) до налогообложения	835889	2,17	493397	1,48	342492	0,69	69,42
Чистая прибыль (убыток)	576130	1,49	354450	1,06	221680	0,43	62,54

На увеличение показателей рентабельности активов (на 0,67%) и собственного капитала (на 2,68%) повлияло превышение темпов роста чистой прибыли над темпами роста совокупных активов и собственного капитала. Увеличение данных показателей рентабельности отражает рост доходности вложения совокупного и собственного капитала предприятия.

Рентабельность основных фондов увеличилась на 1,48%, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов предприятия.

Оценка финансового состояния по методике Селезнева и Ионовой

Таблица 12 - Данные для интегральной оценки финансового состояния предприятия (по методике Н.Н.Селезнева и А.Ф. Ионовой)

№	Наименование показателя	2013	2014	2015	Норматив
1	Обеспеченность собственными средствами (K1)	-0,10	-0,06	-0,05	$\geq 0,1$
2	Текущая ликвидность баланса (K2)	1,07	1,16	1,11	≥ 2
3	Интенсивность оборота авансируемого капитала (K3)	0,00	0,00	0,00	$\geq 2,5$
4	Эффективность менеджмента (K4)	0,06	0,05	0,05	$\geq 0,9$
5	Рентабельность собственного капитала (K5)	1,15	2,85	2,75	$\geq 0,2$

По формуле рассчитаем рейтинговое число:

$$R = 2*(-0,05) + 0,1*1,11 + 0,08*0,00 + 0,45*0,05 + 2,75 = 2,77$$

Сравнивая показатель рейтинговой оценки с нормативным значением, можно сделать вывод о нормальном функционировании бизнеса, так как значение показателя больше единицы.

Диагностика вероятности банкротства АО «РКЦ «Прогресс» по пятифакторной модели Альтмана для российских предприятий, акции которых не котируются на рынке ценных бумаг

Таблица 13 - Данные расчета вероятности банкротства

№	Наименование показателя	2015
1	Доля чистого оборотного капитала в активах (K1)	0,069
2	Отношение нераспределенной прибыли к активам (K2)	0,008
3	Рентабельность активов (K3)	0,011
4	Отношение собственного капитала к обязательствам (K4)	0,388
5	Оборачиваемость активов (K5)	0,485

По формуле рассчитываем интегральную оценку:

$$Z = 0,717 * K1 + 0,847 * K2 + 3,107 * K3 + 0,42 * K4 + 0,998 * K5 = 0,74$$

В соответствии с нормативными показателями данной методики определения вероятности банкротства предприятие АО «РКЦ «Прогресс» относится к группе неустойчивых предприятий.

Анализ финансового состояния предприятия был проведен при помощи инструментального комплекса финансового анализа, который был разработан собственноручно в программном продукте Microsoft Excel и просчитан с использованием его вычислительных и аналитических возможностей.

Приложение 4

Тест «Оцените свою лояльность»

1. С каким чувством вы отвечаете на вопрос друга: «Где ты работаешь»?
 - a) с гордостью (3 балла)
 - b) со стыдом (1 балл)
 - c) с извинениями (1 балл)
 - d) говорю, что временно без работы (0 баллов)

2. Когда вы снимаете бейдж, который должны носить в соответствии с корпоративными стандартами?
 - a) когда ухожу с работы (3 балла)
 - b) когда руководитель уходит с работы (2 балла)
 - c) когда руководитель, моргая, закрывает глаза (1 балл)
 - d) не надеваю вообще (0 баллов)

3. Конкурененты могут меня переманить:
 - a) деньгами (1 балл)
 - b) карьерными перспективами (1 балл)
 - c) лестью (0 баллов)
 - d) не могут (3 балла)

4. Когда руководитель говорит о ближайших планах, я обычно:
 - a) в такт киваю головой (1 балл)
 - b) по привычке киваю головой (1 балл)
 - c) отрицательно мотаю головой (0 баллов)
 - d) записываю в специальный блокнот (3 балла)

5. Когда я вижу, как покупатель сомневается, брать ли с полки наш товар или не брать, я обычно говорю:

- a) искренне советую, сам пользуюсь (2 балла)
- b) поставьте на место! (1 балл)
- c) отличный выбор (3 балла)
- d) выйду из магазина (0 баллов)

6. Когда меня спрашивают, что можно улучшить в работе компании, я:

- a) говорю, что мы достигли совершенства (0 баллов)
- b) предлагаю план реорганизации своего рабочего места (3 балла)
- c) предлагаю уволить непосредственного начальника (1 балл)
- d) предлагаю сменить высшее руководство (1 балл)

Интерпретация результатов:

- Если вы набрали больше 18 баллов, значит, вы хотите казаться лучше, чем есть.
- Если вы набрали от 16 до 18 баллов включительно — вы лояльный сотрудник.
- Если вы набрали от 12 до 15 баллов включительно — ваша лояльность или зарождается, или умирает.
- Если вы набрали меньше 12 баллов, скажите всем, что это неправильный тест.

Приложение 5

Анкета по выявлению факторных оценок удовлетворенности персонала

Характеристики работы	Важность	Удовлетворенность.
№ 1. Возможность профессионального и личного роста		
№ 2. Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения		
№ 3. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать		
№ 4. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)		
№ 5. Личная ответственность за результаты работы		
№ 6. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми		
№ 7. Занимаемая должность, ваш статус в организации		
№ 8. Возможность продвижения по службе, карьерный рост		
№ 9. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе		
№ 10. Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)		
№ 11. Льготы, социальный пакет		
№ 12. Психологический климат, межличностные отношения		
№ 13. Стиль управления руководителей		
№ 14. Физические условия труда, оснащенность рабочего места		
№ 15. Стабильность и надежность рабочего места		
№ 16. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)		

№ 17. Самостоятельность и независимость в работе, полномочия		
№ 18. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт		
№ 19. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)		
№ 20. Участие в обсуждении и принятии управленческих решений		
№ 21. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация		
№ 22. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации		
№ 23. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии		