

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА
РАБОТНИКОВ ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»,
Г. НОВОСИБИРСК»

Выполнил: студент
гр. ЭУз-0111
Андрющенко М.А.

Руководитель:
доцент Егорова Н.М.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ *Заочный* _____

Кафедра _____ *«Экономика и управление»* _____

Направление (специальность) _____ *080502* _____
(индекс, название)
Экономика и управление на предприятии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации _____ *экономист-менеджер* _____

Обозначение документа: ШЭЗ. ВКР. 004316 _____

Тема: «Совершенствование системы мотивации труда работников ООО ПП «Шоколадная Страна»» _____

Специальная часть: «Анализ системы мотивации труда работников в ООО ПП «Шоколадная Страна»» _____

Студент Андрющенко Максим Александрович _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ Егорова Н. М. _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический _____ Егорова Н. М _____
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика предприятия _____ Егорова Н. М _____
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический _____ Егорова Н. М _____
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия _____ Егорова Н. М _____
краткое наименование раздела подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ краткое наименование раздела _____ подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролёр _____ Егорова Н. М _____
подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой Масленников П. В. _____
подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016г.



Кафедра

«Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту
группы

ЭУз-0111 Андрющенко Максиму Александровичу

номер группы, фамилия, имя, отчество

1.Тема: «Совершенствование системы мотивации труда работников
ООО ПП «Шоколадная Страна»»

Специальная часть «Анализ системы мотивации труда работников в
ООО ПП «Шоколадная Страна»»

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016

дата

2.Срок представления работы к защите 23.06.2016

дата

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

4.Содержание текстового документа:

Введение: Отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования

краткое содержание

4.1 Теоретический: содержит теоретический и методологические аспекты
совершенствования системы мотивации персонала организации

наименование раздела

краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за
2013-2015гг.

наименование раздела

краткое содержание

4.3 Аналитический: содержит анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации за 2013-2015 гг.

наименование раздела

краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации

наименование раздела

краткое содержание

4.5 Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования

наименование раздела

краткое содержание

4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия (1)

5.2 Результаты изучения трудовых ресурсов (14)

5.3 Мероприятия (5)

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

Егорова Н. М.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика предприятия

краткое наименование раздела

Аналитический

краткое наименование раздела

Мероприятия

краткое наименование раздела

Егорова Н. М.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Егорова Н. М.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Егорова Н. М.

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы Егорова Н. М.

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания

Задание принял к исполнению: Андющенко М.А.

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические аспекты по вопросам совершенствования мотивации труда работников пищевой промышленности. Объектом исследования выступает ООО ПП «Шоколадная Страна».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом изложены теоретические вопросы по проблеме мотивации персонала на предприятии, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика ООО ПП «Шоколадная Страна» и анализ его производственно-хозяйственной деятельности за период с 2013 по 2015 годы, в третьем – проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов и в четвертом – предложены пути совершенствования мотивации.

					<i>ШЭЗ. ВКР. 004316. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дат</i>				
<i>Разраб.</i>		<i>Андрющенко</i>			Совершенствование системы мотивации труда работников ООО ПП «Шоколадная Страна»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Пров.</i>		<i>Егорова</i>					4	134
<i>Принял</i>		<i>Егорова</i>				<i>КемТИПП, гр.ЭУз-0111</i>		
<i>Н. Контр.</i>		<i>Егорова</i>						
<i>Утв.</i>		<i>Масленников</i>						

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПО ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	10
1.1 Определение мотивации.....	10
1.2 Теории мотивации.....	10
1.3 Способы мотивации.....	21
1.3.1 Причины пассивного работника.....	21
1.3.2 Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей.....	23
1.3.3 Методы улучшения параметров работы.....	26
1.3.4 Экономическая мотивация.....	30
1.4 Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников.....	32
1.5 Мотивация как фактор развития совмещения должностей.....	33
1.6 Проблематика середины служебной карьеры.....	35
1.7 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран.....	36
1.8 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	41
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА».....	44
2.1 История развития предприятия.....	44
2.2 Организационная структура предприятия.....	46
2.3 Производственная структура предприятия.....	50
2.4 Ассортимент продукции ООО ПП «Шоколадная Страна».....	52
2.5 Рынки сбыта продукции.....	57
2.6 Основные конкуренты ООО ПП «Шоколадная Страна».....	58
2.7 Анализ основных технико-экономических показателей предприятия ООО ПП «Шоколадная Страна».....	59
3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА».....	66
3.1 Оценка структуры и динамики персонала.....	66
3.2 Качественный состав персонала по уровню квалификации.....	68
3.3 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии.....	71
3.4 Анализ системы оплаты труда на предприятии.....	74
3.4.1 Характеристика системы оплаты труда на предприятии.....	74
3.4.2 Анализ динамики заработной платы.....	77

персонала.....	
3.4.3 Анализ соотношения выработки и средней заработной платы работников.....	82
3.4.4 Анализ соотношения выработки и средней заработной платы работников.....	84
3.5 Исследование системы мотивации ООО ПП «Шоколадная страна».....	87
3.5.1 Общие сведения о респондентах.....	87
3.5.2 Результаты опроса.....	88
4 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА».....	98
4.1 Обучение персонала с последующим совмещением профессий...	101
4.2 Улучшение качества трудовой жизни персонала.....	103
4.3 Мотивация персонала за счет получения дополнительной прибыли от продажи продукции с высокой рентабельностью.....	106
4.4 Эффективное использование трудовых ресурсов на основе комплексной оценки персонала.....	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	116
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	118
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	122

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретает вопрос эффективного использования трудовых ресурсов предприятия, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Люди являются наиболее ценными из ресурсов страны и предприятия. Его содержание определяется социальными отношениями, объемами производства, технологией и другими факторами.

В масштабах экономики страны, управление человеческими ресурсами направлено преимущественно на регулирование занятости, условий и оплаты труда, обеспечение деловых взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, повышение квалификации трудоспособного населения, разработку законодательства в сфере труда, занятости и социальных отношений.

На предприятии важнейшими задачами управления человеческими ресурсами является:

- 1) определение потребности в рабочих различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;
- 2) анализ рынка труда и управление занятостью;
- 3) отбор и адаптация персонала;
- 4) планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- 5) обеспечение рациональных условий труда;
- 6) организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда;
- 7) разработка систем мотивации эффективной деятельности;

8) обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда и другие.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально психологической обстановки на предприятии и за его пределами.[35, 37]

Численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются прежде всего проектом трудового процесса, который в свою очередь, должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. Успех работы предприятия (организации) обеспечивают работники, занятые на нем. На каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации).

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала. Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы сотрудничества, при которой каждый член коллектива

заинтересован в полной реализации своих способностей и успехе предприятия. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценке результатов труда, выборе стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Из приведенной общей характеристики задач управления человеческими ресурсами следует, что их решение должно осуществляться на основе учета комплекса экономических, психофизиологических, социальных, технических и правовых факторов. При относительной обособленности каждой из задач.[22, 39]

В ходе проведенных исследований рассмотрены вопросы эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, а также анализ возможных путей их совершенствования.

Объектом исследования выступает ООО Производственное предприятие «Шоколадная страна». ООО «Шоколадная страна», является одним из крупнейших сибирских производителей кондитерских изделий и лидером рынка в Новосибирске и Новосибирской области.

Целью данной выпускной работы является проведение исследования эффективности использования трудовых ресурсов на данном предприятии, проанализировать действующие элементы организации, выявить их недостатки, а так же учитывая результаты исследований разработать рекомендации и мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач. Изучение теоретических вопросов по проблеме эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, организационно-экономической характеристики ООО ПП «Шоколадная страна», анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния данного предприятия, анализ эффективности трудовых ресурсов, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, анализ производительности труда и использования фонда заработной платы, разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПО ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Определение мотивации

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

1.2 Теории мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

1. Теория мотивации по А. Маслоу

<p>Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:</p>	<ul style="list-style-type: none">• физиологические потребности, необходимые для выживания человека;• потребности в безопасности и уверенности в будущем;• социальные потребности - необходимость в социальном окружении;• потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,• потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.
--	--

Рисунок 1.1 - Теория мотивации по А. Маслоу.

На рисунке показано, то первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рис. 1.2).

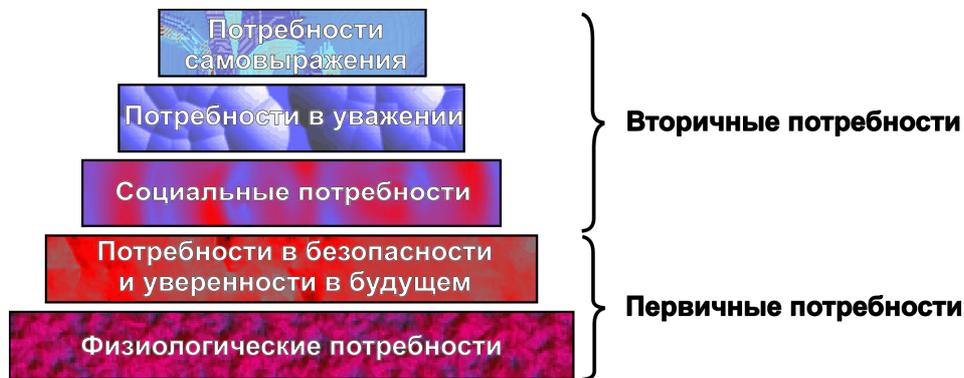


Рисунок 1.2 – Пирамида потребностей по Маслоу.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

2. Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда.

Успех.	Стремление к власти	Стремление к признанию
Личные достижения, готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность	Показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях	Способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Рисунок 1.3 – Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда

Согласно теории Мак-Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации, это показано на рисунке 1.3.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

3. Теория мотивации Фредерика Герцберга.

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека (Таблица 1.1).

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы.

Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Таблица 1.1 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

1. Теория ожиданий В. Врума.

Согласно теории ожиданий, не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения потребности.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

2. Теория справедливости.

Согласно этой теории, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое.

3. Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение

в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов.

Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности. По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

4. Теория мотивации Дугласа Мак-Грегора.

Дуглас Мак-Грегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:



Рисунок 1.4 - Параметры, определяющие действия исполнителя

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Мак-Грегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория Х” и “Теория Y”:

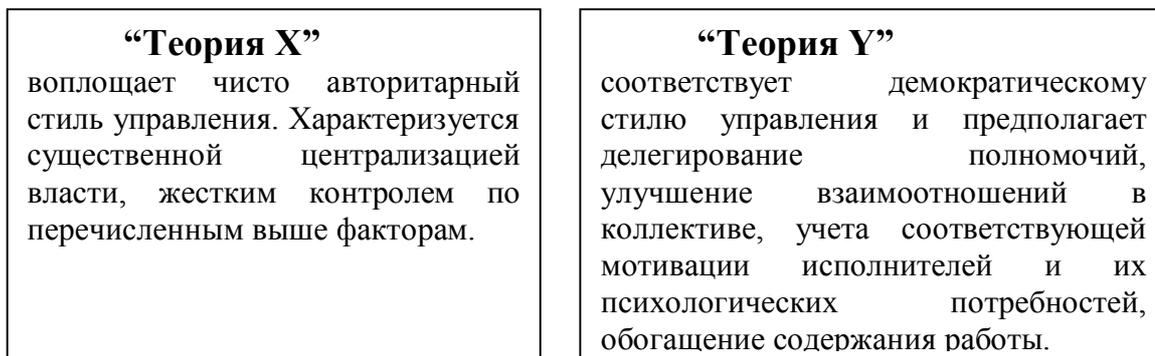


Рисунок 1.5 - Теория Х” и “Теория Y”.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Мак-Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория A”, чему в большей степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

Таблица 1.2 - Японский и американский подходы.

	США	Япония
“Человеческий капитал”	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка.	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка.
“Трудовой рынок”	На первом месте - внешние факторы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения.	На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения.
“Преданность организации”	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные задания.	Подразумеваемые контракты по найму. Внутренние стимулы. Групповая ориентация.

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”, демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной,

прежде всего под Японию.” Теория А” в большей степени характерна для США.

Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы “Теории Z”.

Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении.

Однако ошибочно будет полагать, что приведенные выше мотивационные модели безупречны и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О’Шонесси со ссылкой на А. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач.
2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу.
3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не раскрывается.

Критический взгляд Дж. О’Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Мак-Клелланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. Мак-Клелланд утверждает, что мысли, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности в аффилиации (стремление к принадлежности), во власти, в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Мак-Клелланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда. К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Мак-Клелланда.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории "мотивационно-гигиенической" и базируется на результатах исследования, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, "что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста".

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

Таблица 1.3 - Недостатки мотивационной модели Ф. Герцберга.

напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений)	полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора	доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию", не являлись экспериментальными.
--	--	--

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию "X" и теорию "У" Мак-Грегора.

Многое из теории и практики управления Мак-Грегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории "X", а именно:

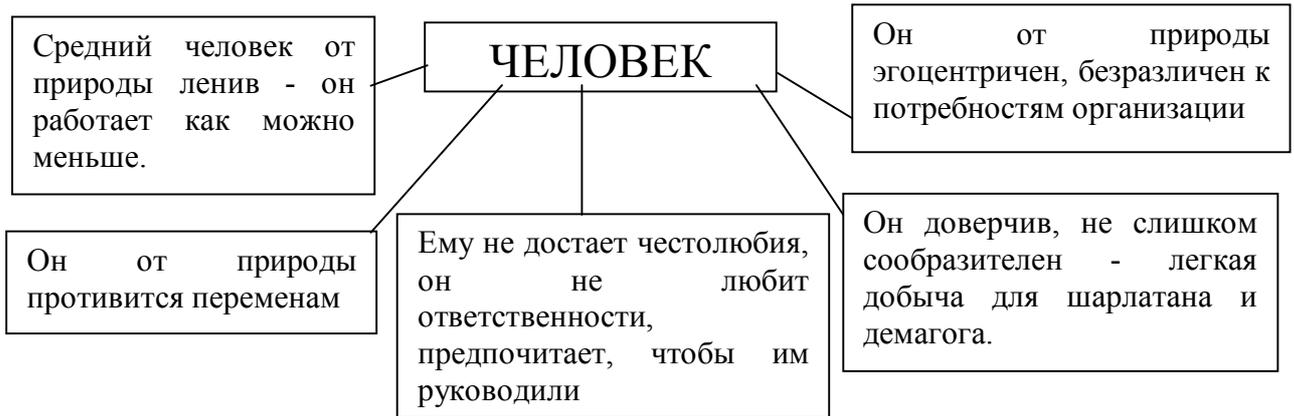
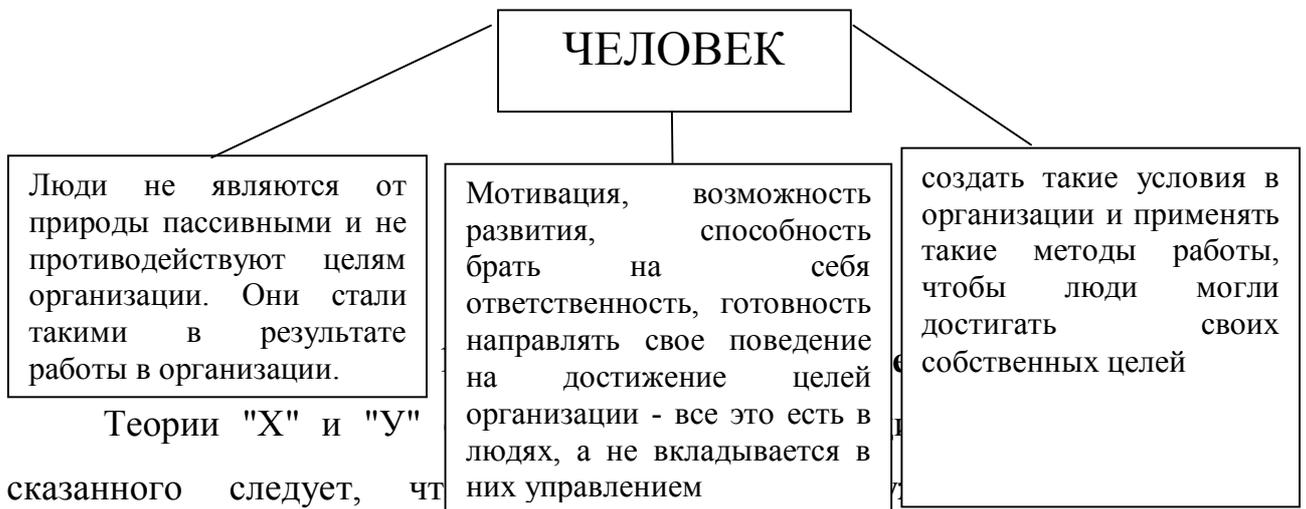


Рисунок 1.6 – взгляд на человека по теории "X"

Теория "У" придерживается следующего взгляда на человека:



Теории "X" и "У" сказанного следует, что

деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории "X"; такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

Мак-Грегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся

Общий вывод:

Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно, одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

1.3 Способы мотивации

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

В данном разделе хотелось бы проанализировать возможные причины пассивности работников, а также рассмотреть несколько, эффективных методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество рабочих.

1.3.1 Причины пассивного работника

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы

сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе, таких как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т.д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами (Рисунок 1.8):

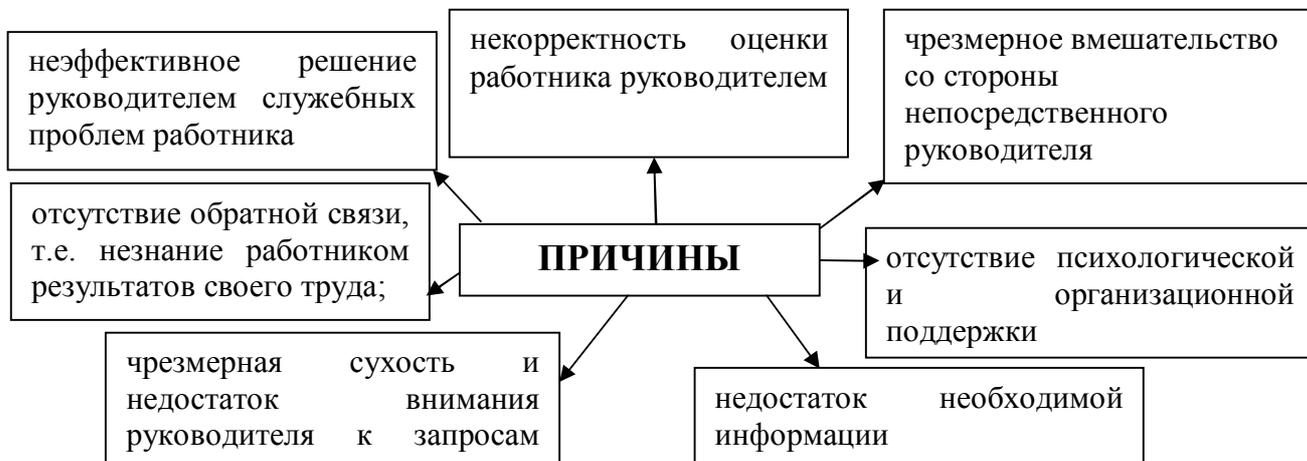


Рисунок 1.8 - Причины разочарования в работе

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть, как состоящий из шести стадий.

Таблица 1.4 - Шесть стадий потери интереса к труду.

Стадии	Содержание
Стадия 1: Растерянность	симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится.
Стадия 2: Раздражение	неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью.
Стадия 3: Подсознательные надежды	Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Производительность и качество труда остаются в норме.
Стадия 4: Разочарование	восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Продолжение таблицы 1.4

Стадии	Содержание
Стадия 5: Потеря готовности к сотрудничеству	Симптомом является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.
Стадия 6: Заключительная.	Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива. [18;19]

1.3.2 Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей

Получение нового места работы, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами

у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату.
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной.

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах).

Либо, как вариант,

- групповая автономия.
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма:

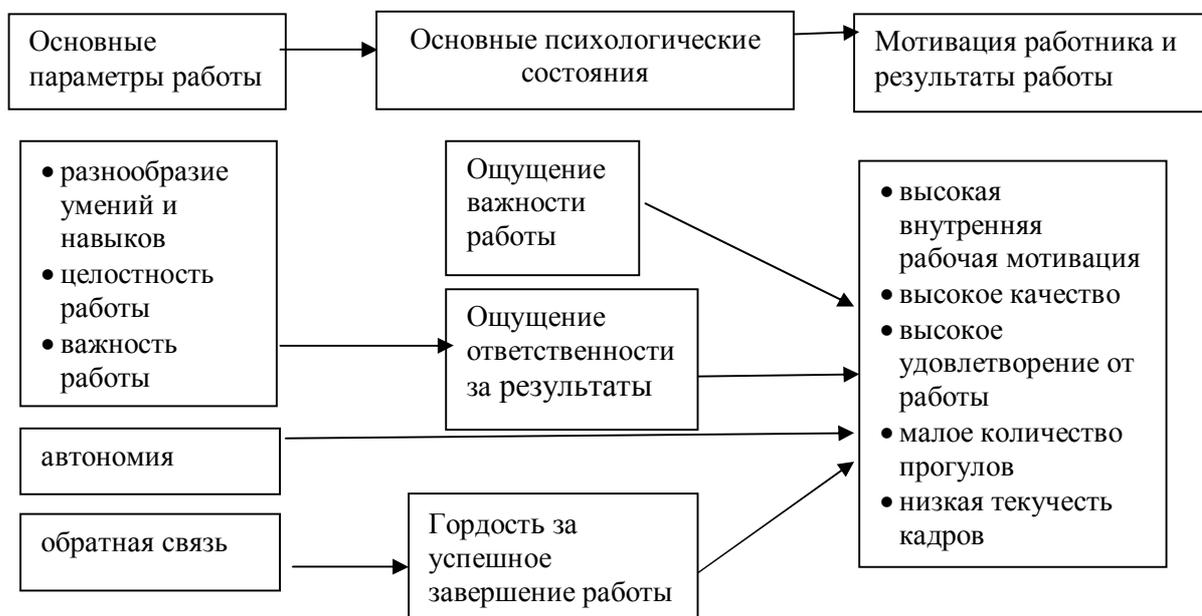


Рисунок 1.9 - Модель характеристик работы Хекмана и Олдхэма.

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, которое определяет отношение людей к работе.

- Разнообразие умений и навыков.

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении, и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Целостность работы.

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

- Важность работы.

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

- Автономия.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата.

- Обратная связь.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению. [17]

1.3.3 Методы улучшения параметров работы

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Цель данного раздела - рассмотреть возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных в предыдущей главе.

- Повышение разнообразия умений и навыков.

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует

работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

- Повышение целостности работы.

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

- Повышение важности работы.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого

задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

- Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности, полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это невозможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

- Усиление обратной связи.

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и

внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А, значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее. Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы

фиксируются, и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы эти вопросы сам. [25]

1.3.4 Экономическая мотивация

До сих пор я рассматривал методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на “Теории Y”. Однако, применение” Теории X” тоже имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылок “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

- Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
- Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
- Работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.

- Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала.

Таблица 1.5 - Способы экономического стимулирования персонала.

Персонал	Вознаграждения
Торговая группа	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуальные комиссионные с объёмов продаж; - индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; - групповые комиссионные с увеличения объёмов продаж за прошлый год; - продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой.
Производственные рабочие	<ul style="list-style-type: none"> - групповая сдельная система оплаты труда; - премии за досрочное завершение работы; - премии за сверхурочную работу; - общая схема долевого участия в прибыли.
Секретарь Управляющий производством	<ul style="list-style-type: none"> - вознаграждение за сверхурочную работу; - общая схема долевого участия в прибыли; - повышение до управляющего офисом. - вознаграждение за сверхурочную работу; - часть групповой производственной премии; - общая схема долевого участия в прибыли; - предложение о долевым участии в бизнесе.

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе. [19]

1.4 Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников

Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников преимущественно базируется на теории ожидания, которая предполагает наличие определенной цели у работника, решившего повысить свою квалификацию, и пути достижения этой цели в надежде на то, что чем выше будет его квалификация, тем быстрее будет осуществляться его профессиональный должностной рост и связанная с этим мотивация труда.

Любая модель мотивации вообще и в системе повышения квалификации, в частности, включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости и связана, прежде всего, с затратами дополнительных усилий (умственных, физических), полученными результатами, уровнем вознаграждения и степенью удовлетворенности. В свою очередь, удовлетворение - это результат воздействия внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Насколько справедливо вознаграждение по результатам повышения квалификации, настолько управленческий работник будет стремиться к ее повышению.

Актуальностью данной проблемы является тот факт, что в условиях перехода к рыночным отношениям особенно обострилась ситуация в области повышения квалификации и переподготовки персонала, так как рыночные отношения выдвинули принципиально новые требования не только к руководителям предприятий, но и к инженерно-управленческим работникам. Возросла в несколько раз потребность в переподготовке кадров при одновременном снижении уровня материально-технической базы вследствие отсутствия финансовых средств, как в масштабе государства, так и у предприятий.

Сегодня нет необходимости кого-то убеждать, что первоочередной мерой в этой области должно стать превращение системы повышения квалификации и переподготовки кадров в действенный механизм, так как эта

проблема является одной из ключевых проблем структурной перестройки производства.

1.5 Мотивация как фактор развития совмещения должностей

Для того чтобы повысить эффективность труда работников аппарата управления и сократить расходы на его содержание, необходимо не только сокращать излишние дублирующие звенья, но и неуклонно сокращать общую численность работников этого аппарата. К сожалению, численность работников аппарата управления не только не сокращается, но из года в год растет непредвиденными темпами. Пока учеными-управленцами не предложено соответствующих действующих рекомендаций по сокращению аппарата управления. По нашему мнению, дальнейшее повышение эффективности и качества труда инженерно-управленческих работников будет зависеть от приведения в действие не только материально-технических, но и социально-экономических факторов, и прежде всего от степени внедрения научной организации труда, создания благоприятных условий для творческого поиска, проявления личной инициативы и творческих способностей. Поэтому всякая недооценка проблемы повышения эффективности труда инженерно-управленческих работников приводит очень часто на практике к значительному экономическому ущербу, к тому, что недостатки в организации и стимулировании труда являются одной из причин понижения ответственности специалистов, а в отдельных случаях - низкой эффективности создаваемой техники и технологии, замедленных сроков внедрения достижения НТП в производство.

Следовательно, степень воздействия инженерно-управленческого труда на совершенствование хозяйственного механизма и повышение эффективности общественного производства должна определяться не только количеством труда, но и рациональным использованием творческого

потенциала высококвалифицированных работников и приведением в действие значительных резервов в их труде.

В настоящее время в связи с вхождением российских предприятий в рыночные отношения и изменением форм собственности у менеджеров предприятий появилось значительно больше возможностей в части применения конкретной мотивационной системы за повышенную интенсивность труда.

Мотивирование за повышенную интенсивность инженерно-управленческого труда осуществляется по трем направлениям:

- совмещение должностей;
- расширение зоны обслуживания (выполнение функций отсутствующих работников);
- увеличение объема работ с меньшей численностью работников.

Материальное стимулирование за совмещение должностей осуществляется с учетом сложности работ руководителем предприятия по представлению непосредственного руководителя структурного подразделения, где трудится управленческий работник (начальник отдела, цеха). Размеры доплат не регламентируются и зависят от конечных результатов деятельности, но они значительно превышают размеры доплат ранее действующего порядка и могут выплачиваться в размере 100% зарплаты заменяемого работника. При этом основным критерием в установлении доплат служит критерий - коэффициент качества труда.

Мотивация управленческих работников за выполнение функций отсутствующих работников или высвобожденного работника в результате совмещения осуществляется в зависимости от того, сколько человек согласились выполнять функции отсутствующего или высвобожденного работника (работников). На доплату можно расходовать 100% тарифной ставки отсутствующего работника. Указанная доплата производится при условии, что замещающий не является штатным заместителем или помощником временно отсутствующего работника. Если замещение

возлагается на штатного заместителя или помощника, то разница в окладах не выплачивается.

Материальное стимулирование за выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников осуществляется при условии экономии фонда заработной платы на конкретном участке работ (отдел, бюро, производственный участок). Экономия фонда заработной платы, полученная от снижения численности персонала по сравнению с нормативами, расходуется на доплаты полностью или частично. [35]

1.6 Проблематика середины служебной карьеры

У многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап “брожения”, когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко.

В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома.

На основе приведенных результатов исследований можно убедиться в том, насколько важной для руководителя является забота о собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры. Необходимые мероприятия зачастую носят совсем иной характер, чем в начале трудовой жизни. Руководителю нужно определять потребность развития собственной мотивации в зависимости от этапа служебной карьеры. Надо быть честным с самим собой, чтобы вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий с целью изменения собственной мотивации. В своем трудовом коллективе нужно по собственной инициативе выяснить для себя,

какие перспективы с точки зрения карьеры и развития предлагает организация. Подчиненный имеет право на поддержку со стороны начальника в этом случае. Целью является развитие мотивации руководителя, ориентированного на результат, на основе потребностей и служебной карьеры. В этом случае выясняют, каким образом нужно улучшить его мотивацию, чтобы он смог более эффективно выполнять свою работу, и прогнозируют изменения в содержании управленческой работы в ближайшие годы и требования, предъявляемых к мотивации. [26]

1.7 Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но, прежде всего:

Таблица 1.6- Отличительные особенности систем мотивации предприятий России.

Особенности	Содержание
Первая особенность	в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.
Вторая особенность	модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).
Третья особенность	мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада.

Продолжение таблицы 1.6

Особенности	Содержание
Четвертая особенность	трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.
Пятая особенность	мотивационные модели, действующие в России, полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей.
Шестая особенность	социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда.
Седьмая особенность	ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.
Восьмая особенность	стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования.

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за

сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной. Большинство людей

стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно

обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.
[26]

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами: Швеции – солидарной заработной платой, Японии - оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции - индивидуализацией зарплаты, Италии - выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработной платы на повышение эффективности производства.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяются два направления в системах стимулирования работников предприятий:

- стимулирование роста производственных показателей;
- стимулирование повышения качества рабочей силы.

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производств, а, одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим повышение производительности труда. Например, в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. Во всех РКС широко используются различные системы премирования за рост производительности

труда, экономию сырья и материалов, полноценное использование рабочего времени и т.п. Принцип действия систем премирования основан на сопоставлении норм активного (заранее обусловленного) уровня повышения производительности труда, расходов сырья, материалов и т.п. с практическими результатами труда работников. Размеры премий по этим показателям составляют 5-10% месячного заработка.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки.

Это объясняется тем, что в условиях НТП все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производительный процесс, с одной стороны, а с другой - на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувства ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает ее действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В политике заработной платы используют и систему заслуг. Система «оценки заслуг» предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны - балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка,

группировка работников по результатам оценки их работы. «Оценка заслуг» нашла большое распространение в различных странах.

Оценка работ широко используется для управления персоналом компании в целях планирования и формирования ее основного кадрового состава. Наибольшее распространение она получила в США, Канаде, Великобритании, Нидерландах; в ФРГ, Финляндии, Швеции ее использование ограничивается несколькими отраслями; в Японии и Австралии практически отсутствует. Оценка работ - это инструмент для систематического определения места работника в иерархии заработной платы внутри фирмы. Она опирается на сравнение и анализ требований достижения Нормальной производительности, которые диктует работа ее исполнителю. Но при этом не учитываются индивидуальные способности и усилия конкретных работников.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоэффективной работе, что, в конечном счете, выражается в росте прибыли, производительности труда. Но определить прямую зависимость весьма трудно. Ведь размер премиального фонда, распределяемый среди работников, зависит не столько от эффективности производства, сколько от коммерческого положения фирмы (уровень конкуренции, доля на рынке сбыта, изменение цен на сырье, топливо, материалы и т.д.), т.е. от тех факторов, которые практически не зависят от рядового персонала.

1.8 Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Тема заработной платы в наши дни далеко не самая популярная среди обсуждаемых в Госдуме и правительстве. Между тем она остается острейшей для миллионов работающих россиян, которых никак не устраивает

официальная цифра о росте средней заработной платы.

Благоприятная экономическая и политическая обстановка в Российской Федерации за последние годы создает хорошие условия для повышения заработной платы и других доходов населения. Тем не менее, несмотря на принимаемые правительством меры, сколько-нибудь существенного изменения в данной области не происходит.

Суть тарифно-окладной системы, унаследованной от планово-административного «строя» и все еще широко применяемой, - в распределении фонда оплаты труда. Независимо хорошо или плохо работают люди, ФОТ остается неизменным – все начисляют по окладу или тарифу. Неадекватность такого подхода новой экономической реальности состоит в воспроизведении противоречия между гарантированностью зарплаты и не гарантированностью дохода организации: ведь рынок вознаграждает производителей лишь конкурентоспособных товаров (услуг), причем подтверждать этот статус необходимо изо дня в день.

В условиях рынка критерием оценки труда является реализованный продукт, но каждый из работников не производит законченный товар или услугу. Однако он участвует в кооперации труда в организации, вносит вклад в результаты труда всего коллектива, которые оценивает рынок. Именно с рынка приходят денежные средства, часть которых как раз и представляет цену труда коллектива организации – фонд заработной платы. Чем эффективнее этот труд, больше реализованной продукции, тем выше его цена.

В рыночной экономике ФЗП должен формироваться «по-рыночному», а не так как в плановой экономике, когда этот фонд представлял собой сумму индивидуальных затрат. Для рынка это механизм не годится: практика убедительно продемонстрировала, что именно его использование привело к негативным последствиям в виде огромной задолженности по заработной плате многих организаций.

Очевидно, что оценка труда происходит не внутри, а вне организации.

И только рынок может сказать, сколько стоит труд коллектива; он же отмерит ту величину ФЗП, которую можно распределять внутри организации: сначала – между структурными подразделениями, затем – между работниками.

Несомненно, что данная система выгодна каждому, потому что она основывается на экономических интересах людей.

Для улучшения положения предприятия на рынке нужно обеспечить заинтересованность персонала в росте названных показателей.

Решить эту задачу как раз и позволяет использование такого параметра, как ФЗП труд. Он отражает динамику пяти показателей – объемов товарной и реализованной продукции, материальных затрат на 1 руб. товарной продукции, ее качества и производительности труда. И каждому работнику становится понятно, от чего зависит его зарплата. Если хочешь, чтобы она росла, - экономь ресурсы, повышай качество продукции, производительность труда. Так довольно абстрактные для рабочих понятия, как, например, «затраты», наполняются конкретным экономическим содержанием. Они видят, что экономия ресурсов принесет им пользу не когда-нибудь (через снижение себестоимости, рост рентабельности производства, освоение новой техники, улучшение условий труда за счет прибыли), а сразу же – по итогам месяца – в идее прироста зарплаты. Так возникает экономический интерес к работе с меньшим числом работников, повышению качества.

Генеральный директор оценивает директоров по направлениям, директор по производству – начальников цехов, которые в свою очередь, определяют КТУ замов, мастеров; последние оценивают трудовой вклад рабочих. При этом опасность субъективизма сводится к нулю за счет гласности оценок и применения, утвержденных приказом перечня поощрений и наказаний. Усиление мотивации труда и развитие творческой инициативы значительно улучшает показатели производства. При этом, с одной стороны, увеличивается зарплата персонала, с другой – повышается прибыль и рентабельность.. Без должной мотивации труда предприятие рано

или поздно окажется банкротом. И тот, кто это понимает, выигрывает. [15,
20]

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»

2.1 История развития предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ПП «Шоколадная Страна» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью ПП «Шоколадная Страна».

Сокращенное фирменное наименование: ООО «Шоколадная Страна».

Место нахождения Общества: 630132, г. Новосибирск, ул. Красноярская, 132

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

Шоколадная фабрика ООО ПП «Шоколадная Страна», является одним из крупнейших сибирских производителей кондитерских изделий и лидером рынка в Новосибирске и Новосибирской области.

В феврале 2000 года кондитерская промышленность Новосибирска пополнилась новой фабрикой.

Предприятие известно далеко за пределами региона. Многочисленные награды специализированных международных и региональных выставок - ярмарок подтверждает высокое качество ее продукции.

Поддержание стабильно высокого качества. Строгое соблюдение технологических рецептур - основа товарной политики предприятия. Технологи фабрики постоянно внедряют оригинальные собственные разработки, применяя в качестве ингредиентов натуральное сырье - дары сибирской природы.

Сегодня фабрика развивается еще и за счет расширения географии рынка сбыта. В компании от 40 до 50 процентов продаж приходится на Западно-Сибирский регион и Дальний Восток. Крайняя точка поставок — это Сахалин, затем Владивосток, Хабаровск, Чита, Красноярск. В этом году планомерно, активно развивается сотрудничество с южными территориями. Недавно «Шоколадная Страна» участвовала в международной выставке-ярмарке International Halal, проходившей в столице Казахстана, где за конфеты «Чернослив в шоколаде» компания получила золотую медаль, а также был отмечен первым призом за высокое качество набор конфет «Казахстан». В той выставке участвовали 14 стран, так что я дорожу этой наградой и обилием позитивных отзывов о нашей продукции. На «Сибирской ярмарке» фабрика не раз удостоивалась признания. Особенно хорошо был воспринят и экспертами, и покупателями набор «Наш Новосибирск», оформленный в виде книги с фотографиями города. Теперь компания сделала шаг на международный рынок. Итогом International Halal стало подписание сразу нескольких контрактов о поставках в страны СНГ и Юго-Восточной Азии. Кстати, осваивать продукцию, соответствующую традициям халяль, технологам «Шоколадной Страны» помогали специалисты из Казахстана, которые их обучали, а уж оригинальная рецептура разрабатывалась здесь, самостоятельно.

Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим Уставом.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество должно иметь круглую печать со своим фирменным наименованием на русском

языке и указанием на место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Визитной карточкой компании является качество продукции, изысканный вкус, дарящий удовольствие и радость людям. Лаборатория предприятия оснащена современными приборами, позволяющими контролировать входящее сырье и готовую продукцию, что дает нам возможность выпускать продукт стабильного и высокого качества. Разработанные на предприятии рецепты отличаются изысканным вкусом и могут удовлетворить потребности самого прихотливого потребителя.

Компания «Шоколадная Страна», заботясь о своих покупателях, изготавливает продукцию на современном оборудовании с использованием исключительно высококачественного и экологически чистого сырья. Современные технологии, высокопроизводительное оборудование, квалифицированный персонал и контроль качества на всех ступенях производства характеризует нас как современное пищевое предприятие европейского уровня.

Имея огромный опыт работы на кондитерском рынке, мы постоянно находимся в творческом поиске и не останавливаемся на достигнутом. Ассортиментный ряд состоит из более 100 наименований, образующих две основные ассортиментные группы печенье и конфеты.

Продукцию Компании хорошо знают и высоко ценят на родине в Новосибирске, в Сибирском федеральном округе и за его пределами.

2.2 Организационная структура предприятия

Организационная структура ООО ПП «Шоколадная Страна»

представляет собой линейно-функциональную организационную структуру. Она позволяет осуществлять оперативное и эффективное руководство данным предприятием и взаимодействие отдельных служб (рисунок 2.1).

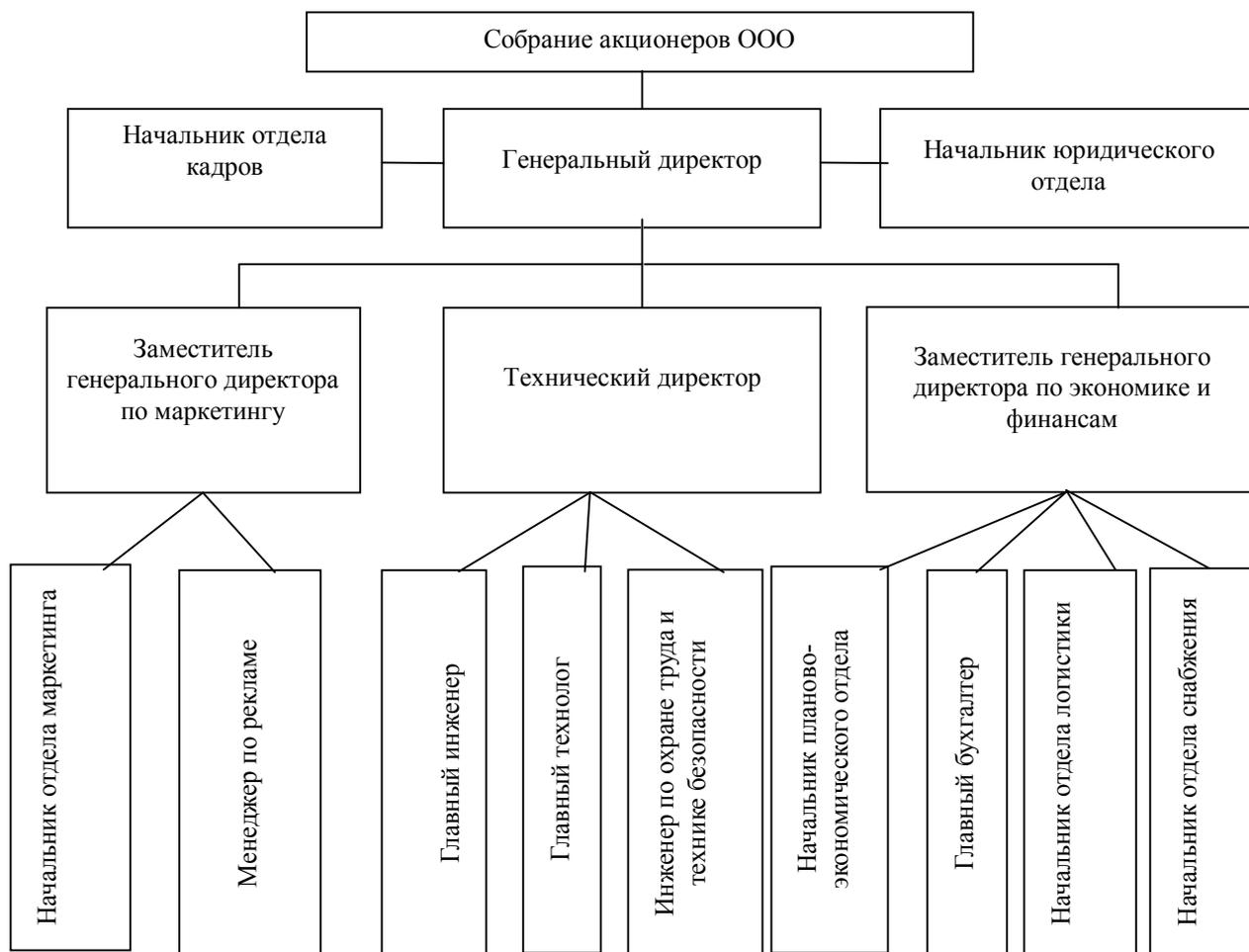


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО ПП «Шоколадная Стана»

На основании должностных инструкций ООО ПП «Шоколадная Страна» рассмотрим полномочия и обязанности отдельных работников.

Управление компанией осуществляется генеральным директором. Он осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельности общества в соответствии с уставом общества. Также к его функциям относится составление стратегических и текущих планов общества, в рамках действующего законодательства Российской Федерации; организация работы общества и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений.

Генеральному директору непосредственно подчиняются два заместителя, отвечающих за деятельность предприятия (по маркетингу и по экономике и финансам); технический директор, отвечающий за производственный цикл, а также начальники отдела кадров и юридического отдела.

Руководители получают и передают информацию по уровням путем коммуникации в виде распоряжений, или устных указаний.

Заместитель генерального директора по маркетингу направляет и обеспечивает согласованную работу подразделений, связанных с деятельностью предприятия на рынке. Ему непосредственно подчиняются начальник отдела маркетинга и менеджер по рекламе.

В свою очередь, начальник отдела маркетинга занимается разработкой стратегии предприятия; оценкой емкости рынка; оценкой уровня удовлетворенности спроса на целевых рынках; оценкой конкуренции; оценкой факторов, влияющих на динамику объемов продаж и подготовке предложений по изменению объемов выпуска; участие в разработке производственной программы; изучением предложения на рынке сбыта; экспертизой цен и условий поставки товаров.

За рекламу и информирование покупателей о предприятии и его продукции, организацию участия кондитерского объединения ООО ПП «Шоколадная Страна» в выставках, отвечает менеджер по рекламе.

Заместитель генерального директора по экономике и финансам руководит деятельностью отделов логистики и снабжения, планово-экономического и бухгалтерии предприятия. В должностные обязанности, которого входят: финансовое и бюджетное планирование; аудит финансовой и бухгалтерской деятельности компании; финансовое прогнозирование; анализ бизнес-планов, расчетов и окупаемости; экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия.

Начальник планово-экономического отдела занимается разработкой бизнес-планов и бюджетов (текущих и оперативных); контролем исполнения

планов и бюджетов; оценкой результатов деятельности производственных подразделений; обоснованием цен; расчетом и нормированием затрат на выпуск продукции; проведением технико-экономических расчетов для обоснования управленческих решений; финансово-экономическим анализом; управлением оборотным капиталом.

Представителем бухгалтерии на данном предприятии является главный бухгалтер. Главный бухгалтер осуществляет учет и отчетность, контролирует соблюдение финансовой дисциплины, обеспечивает строгое соблюдение кассовой дисциплины и надлежащий порядок хранения денежных средств.

За организацию отгрузки продукции, организацию деятельности склада готовой продукции и транспортной службы, обеспечение сохранности готовой продукции на складе и при доставке; поиск покупателей и заключение договоров на поставку; контроль дебиторской задолженности и работа с покупателями по ее взысканию, отвечает начальник отдела логистики.

В должностные обязанности начальника отдела снабжения входит материально-техническое снабжение предприятия. Это обеспечение производства сырьем, материалами, комплектующими; заключение и контроль исполнения договоров на поставку сырья, материалов, комплектующих; организация деятельности складов; поддержание оптимального уровня запасов; обеспечение сохранности материальных ресурсов; обеспечение предприятия новым оборудованием, инструментом, оснасткой; работа с поставщиками по оптимизации условий поставки.

Технический директор анализирует выполнение плана выпуска продукции по объему и ассортименту, ритмичность работы, повышение качества продукции, внедрение новой техники и технологий, комплексной механизации и автоматизации производства, работу оборудования, расходование материальных ресурсов, длительность технологического цикла, комплектность выпуска продукции, общий технический и организационный уровень производства. В непосредственном подчинении технического

директора находится главный инженер, главный технолог и инженер по охране труда и технике безопасности.

Главный инженер отвечает за повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу, необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост.

Главный технолог отвечает за возможности процесса производства, степень соответствия изделия техническим условиям; причины отклонения от норм; причины несоответствия техническим условиям; формирование технико-экономические показателей производства изделий и оценку точности и стабильности технологических процессов.

Осуществлением контроля за соблюдением на предприятии и в его подразделениях законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

2.3 Производственная структура предприятия

Производственная структура характеризует разделение труда между подразделениями предприятия и их кооперацию. Она оказывает существенное влияние на технико-экономические показатели производства, на структуру управления предприятием, организацию оперативного и бухгалтерского учета.

Производственная структура ООО ПП «Шоколадная Страна» представлена на рисунке 2.2.

Охарактеризуем производственную структуру.

Органы управления – это подразделения, осуществляющие организацию производственно – хозяйственной деятельности предприятия.

Производственные подразделения имеют непосредственное отношение к производству выпуска продукции: вспомогательное, основное и обслуживающее производство.

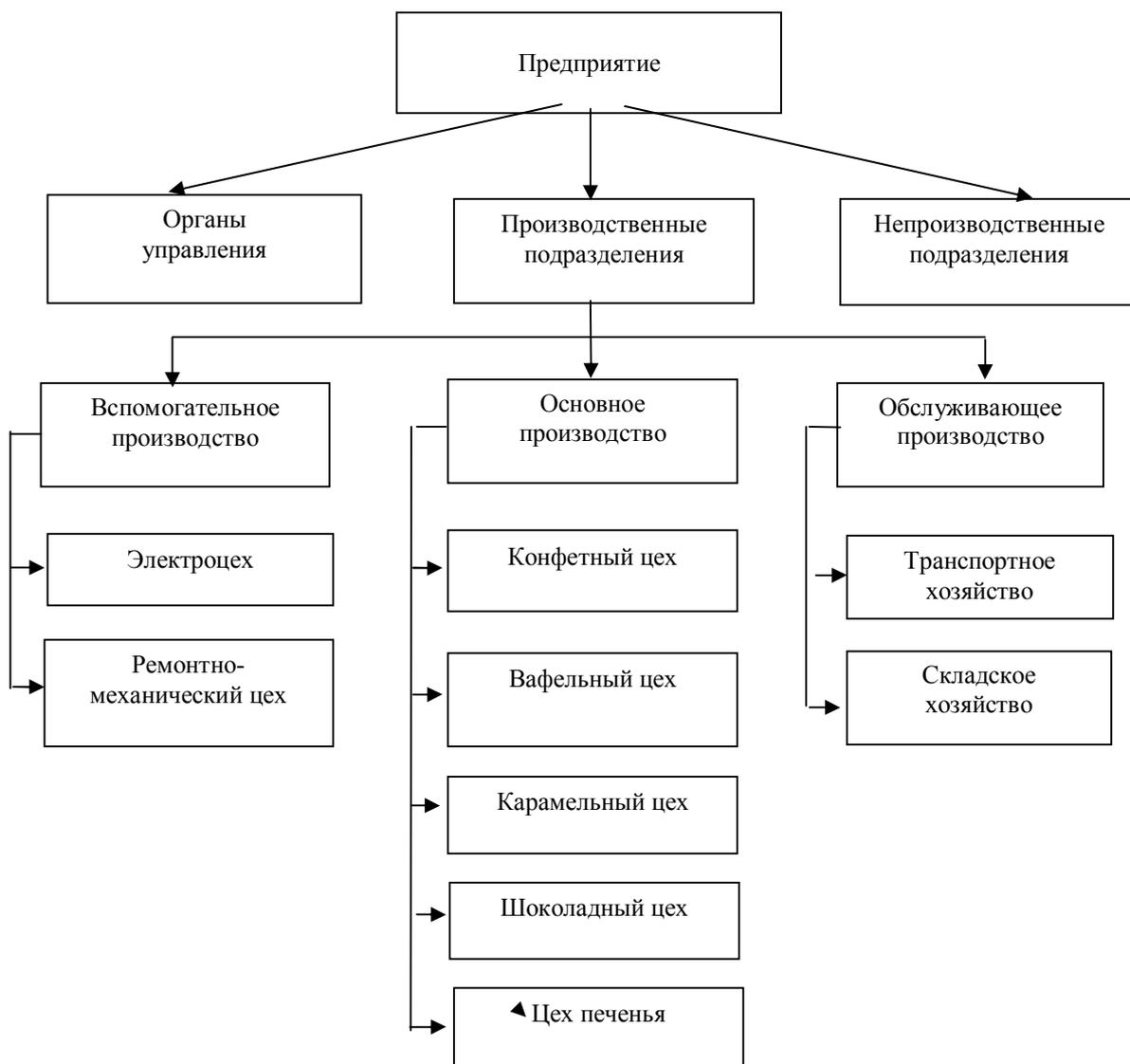


Рисунок 2.2 – Производственная структура ООО ПП «Шоколадная Страна»

Вспомогательное производство создает необходимые условия для бесперебойной работы основных подразделений. Оно включает в себя электроцех и ремонтно – механический цех.

Основное производство – это часть предприятия, где непосредственно происходит превращение сырья и материалов в готовую продукцию. Включает в себя конфетный вафельный, карамельный, шоколадный цех и цех по производству печенья. Обслуживающее производство призвано формировать процессы транспортировки, складирования.

Оно включает в себя транспортное и складское хозяйство.

Транспортное хозяйство - это комплекс подразделений предприятия, осуществляющих погрузочно-разгрузочные работы и перемещение грузов, основными задачами которого являются: бесперебойная транспортировка грузов, обеспечивающая ритмичность хода производства; обеспечение сохранности перемещаемых предметов; полное использование транспортных средств; минимизация транспортных расходов.

Складское хозяйство представляет собой сложное техническое сооружение, предназначенное для приемки, размещения, накопления, хранения, переработки, отпуска и доставки продукции потребителям. Его основными задачами являются: организация надлежащего хранения материальных ценностей; бесперебойное обслуживание производственного процесса; отгрузка готовой продукции.

Непроизводственные подразделения объединяют подразделения по социальному, бытовому и культурному обслуживанию работников.

2.4 Ассортимент продукции ООО ПП «Шоколадная Страна»

Кондитерские изделия поставляются в различные регионы России и, благодаря высокому качеству производимого продукта, а также ценовой политике предприятия, успешно конкурирует на российском рынке кондитерских изделий. Компания «Шоколадная Страна» регулярно становится лауреатом и дипломантом в различных ярмарках, выставках и конкурсах регионального и федерального уровня. Компания неоднократно награждалась дипломом за вкусовые качества, широкий ассортимент, дизайн упаковки.

Шоколадные конфеты — всенародно любимое лакомство, сопровождающее не только праздники, но и будни. Конфеты служат не только универсальным подарком на все случаи жизни, но и неизменным атрибутом семейного чаепития.



Конфеты ассорти



Конфеты грильяж в шоколаде



Конфеты желейные



Конфеты суфле в шоколаде



Конфеты фрукты в шоколаде



Помадные конфеты

Рисунок 2.3 - Ассортиментная группа «Конфеты»

Разнообразие ассортимента конфет нашей компании поражает воображение. Технологи фабрики постоянно внедряют оригинальные собственные разработки, применяя в качестве ингредиентов натуральное сырье. Наши конфеты отвечают самым высоким стандартам качества и отличаются превосходным вкусом. В состав конфет входят какао-продукты, именно поэтому они тают во рту.

Качественные конфеты из натурального шоколада имеют гладкую, блестящую, ровную поверхность, без разводов и наплывов. Аромат шоколада ярко выражен. Выпускаются конфеты как весовые, так и фасованные.

Шоколадные конфеты обладают многими удивительно полезными свойствами, присущими входящему в их состав какао-масло. Так, например, в шоколаде в изобилии содержатся ценные для человека антиоксиданты. Эти вещества защищают клеточные мембраны от повреждения, что позволяет несколько остановить старение клеток организма. Также, в какао-продуктах, входящих во многие сорта конфет содержится триптофан — аминокислота, которая превращается в полезный для бодрости духа серотонин.

Конфеты незаменимы как источник быстрого восстановления энергетических ресурсов. Наши кондитерские изделия всегда украшают стол и, обладая приятным ароматом, вкусом и привлекательным видом,

компенсируют высокобелковое питание человека. Весь выпускаемый ассортимент является визитной карточкой на рынке кондитерских изделий и включает в себя:

- использование современного оборудования разных стран таких как: Россия, Италия, Германия, Дания, Польша;

- высококачественное сырье;

- изысканный вкус, приносящий удовольствие и радость людям!

Удобная упаковка, яркая полиграфия и бескомпромиссное качество, привлекает внимание искушенного покупателя, практичная небольшая упаковка сохраняет товарный вид продукта.

Компания ориентирована на высокое качество и натуральность продукции сохраняя ее доступность всем категориям потребителей, а они отвечают ей привязанностью и любовью.

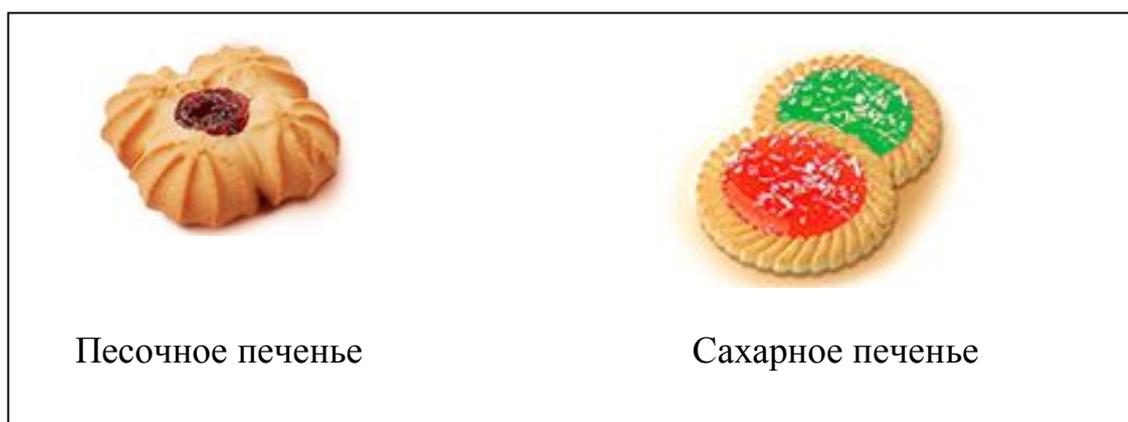


Рисунок 2.4 - Ассортиментная группа «Печенье»

Мы предлагаем множество видов фасованного и весового печенья из натурального сырья с различными начинками: фруктовыми, молочными, вареной сгущенкой. Печенье изысканно украшено жареным орехом, кокосовой стружкой, зефиром, суфле и шоколадной глазурью. Печенье изготавливается только из натуральных продуктов, которые гарантируют самое высокое качество. Вкус и аромат этого печенья чарует и завораживает с первого кусочка. Также изготавливается печенье ручной работы, разнообразие форм и вкуса печенья не имеет аналогов и обеспечивает абсолютный успех покупателей. Прекрасное угощение для вечернего чаепития в кругу близких

друзей и на веселых детских праздниках. Мучная группа компании подразделяется на 2 вида: песочное печенье и сахарное печенье.

Технологический процесс производства печенья состоит из следующих стадий:

- Подготовка сырья и полуфабрикатов к производству
- Приготовление теста
- Отсадка печенья (формование)
- Выпечка печенья
- Охлаждение печенья
- Приготовление фруктовой начинки
- Приготовление жировой начинки
- Отделка и украшение печенья
- Расфасовывания и упаковывания печенья
- Маркировка печенья.

Все мы с детства любим сладости, кондитерские изделия, а особенно печенье. И даже будь уже взрослыми и влиятельными людьми мы с удовольствием с чаем можем позволить себе любимого печенья. И именно это печенье переносит нас в мир детства. Весь выпускаемый ассортимент является визитной карточкой на рынке кондитерских изделий и включает в себя:

- использование современного оборудования разных стран таких как: Россия, Италия, Германия, Дания и Польша
- высококачественное сырье
- изысканный вкус, приносящий удовольствие и радость людям!

В дословном переводе слово «зефир» означает «легкий ветерок». Те, кто пробовал этот продукт вспоминают о зефире как о воздушном и нежном лакомстве, тающем во рту. Пышный и белоснежный, он способен развеять грусть не хуже шоколада.



Рисунок 2.5 - Ассортиментная группа «Зефир»

А уж то, что зефир полезен не должно вызывать ни у кого сомнений. Диетологи не без оснований рекомендуют людям, которые ведут здоровый образ жизни и заботятся о своей внешности, из широчайшего разнообразия сладких продуктов делать выбор в пользу зефира – он богат углеводами, дающими энергию для активной жизни и тренировок, но практически не содержит жиров. Изготавливают зефир путем взбивания фруктово-ягодных пюре с сахаром и яичным белком, а в конце процесса смешивают с жележным веществом.

В зависимости от применяемого жележного вещества зефир подразделяется на:

- зефир на основе пектина,
- зефир на основе агара,
- зефир на основе желатина.

Желатин изготавливают из костной ткани животных. Агар и пектин - вещества растительного происхождения, которые кроме основных

желирующих свойств несут в себе массу полезных. Агар вырабатывается из водорослей, а пектин из фруктов, например из яблок или абрикосов.

Удивительно, сколько полезных свойств таит в себе зефир. Более того, по сравнению с пирожными, тортами или булочками в зефире совсем не много калорий, а значит люди, заботящиеся о своей фигуре могут, время от времени, побаловать себя зефиром без какого либо вреда здоровью. Кстати, пектин, - очень ценное вещество, а зефир благодаря содержанию пектина, как и мармелад, благотворно влияет на выведение из организма токсичных веществ, ионов тяжелых металлов, а также снижает вредные побочные воздействия лекарственных препаратов и повышает сопротивляемость организма.

Поэтому при покупке зефира покупатель обращает внимание на состав продукта - есть пектин, фруктово-ягодное пюре или агар, значит, Вы не ошиблись в выборе – лакомство будет полезным и вкусным. По вкусовой гамме зефир не уступает мармеладу. Зефир чаще всего выпускают в форме ракушек, обычно склеенных из двух половинок.

При покупке зефира есть из чего сделать выбор, например, зефир может быть глазированный шоколадной глазурью или как «Зимний вечер», глазированное дно и декорированный сверху – очень красиво. Зефир комбинируют с печеньем, посыпают кокосовой стружкой. Все это ограничивается фантазией производителей и вкусовыми предпочтениями. Зефир, это не только вкусно, но и полезно.

2.5 Рынки сбыта продукции

ООО ПП «Шоколадная Страна» реализует производимую продукцию в основном на территории России.

Основные потребители продукции ООО «Шоколадная Страна»: сеть магазинов «Лента», «Мария-ра», «Ашан», «Продсиб», «Холидей», «Гигант», «Быстроном», «Сибиряда» «Горожанка», «Пятерочка» и др.

2.6 Основные конкуренты ООО ПП «Шоколадная Страна»

Для кондитерской отрасли в целом на текущий момент характерны сильная конкуренция и процесс концентрации производства, в том числе за счет поглощения крупными производителями средних региональных фабрик и/или объединения в национальные холдинги и концерны.

В то же время можно отметить отсутствие какого-либо единственного производителя, который бы доминировал во всех сегментах рынка. Так, на территории Российской Федерации порядка 2000 производителей осуществляют деятельность по производству и продвижению кондитерской продукции.

ООО ПП «Шоколадная Страна» входит в десятку крупнейших компаний кондитерской отрасли, контролирующих более 55,5% кондитерского рынка.

Основными конкурентами предприятия являются: ЗАО «Шоколадная фабрика «Новосибирская», [ОАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь»](#); «Кондитерский концерн Бабаевский»; компания ООО «Нестле Россия»; кондитерская фабрика «АККОНД»; [ООО «Одинцовская кондитерская фабрика» \(Торговая марка «Коркунов»\)](#); кондитерская фабрика «Рот-Фронт».

Иностранцами конкурентами являются «Roshen».

Новосибирский рынок кондитерских изделий отличают две особенности. Максимальные доли на рынке принадлежат крупным федеральным и иностранным холдингам, в то время как независимые предприятия чаще всего работают на локальных рынках.

Так, местные производители, такие, как ЗАО «Шоколадная фабрика «Новосибирская», «КДВ Групп» (в холдинг входят: ООО «КДВ Яшкино», ООО «КДВ Нижний Тагил», ООО «КДВ Сибирь», ООО «КДВ Минусинск», ООО «Кондитерская фабрика «Абаканская»), «Красная звезда», «Сладости

Сибири», «Золотой Трюфель», «Эстье» являются основными конкурентами на рынке кондитерских изделий.

2.7 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО ПП «Шоколадная Страна»

Чтобы происходило нормальное функционирование предприятия, необходимо наличие определенных средств и источников. Основные производственные фонды, состоящие из зданий, сооружений, машин, оборудования и других средств труда, которые участвуют в процессе производства, являются самой главной основой деятельности фирмы. Без их наличия вряд ли могло что-либо осуществиться. Естественно, для нормального функционирования каждого предприятия необходимы не только основные средства, но и оборотные средства, представляющие собой, прежде всего, денежные средства, которые используются предприятием для приобретения оборотных фондов и фондов обращения.

Анализ основных технико-экономических показателей позволяет дать обобщенную характеристику предприятия, и для его проведения необходимы следующие данные: выпуск продукции, выручка от продаж, себестоимость продукции, рентабельность продукции, чистая прибыль (убыток), выработка одного работника, фондоотдача, фондовооруженность, оборачиваемость оборотных средств и т.п.

Таким образом, динамику развития хозяйственной деятельности ООО ПП «Шоколадная Страна» можно представить с помощью таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели производственно – хозяйственной

деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Единицы измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выпуск продукции	тонн	3300	3431	4927	103,9	143,6	149,3
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	342934	386923	408673	112,8	105,6	119,1
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	431310	436837	408673	101,2	93,5	94,7
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	297562	325523	337910	109,3	103,8	113,5
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	374245	367515	337910	98,2	91,9	90,2
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	23490	31973	30995	136,1	96,9	131,9
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	21882	29427	39768	134,4	135,9	181,7
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	27521	33223	39768	120,7	119,7	144,5
7. Рентабельность продукции	%	7,3	9	11,7	123,2	131,7	160,2
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	1405	1331	1943	94,7	145,8	138,2
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	145	126	112	86,8	88,8	77,2
<i>в том числе рабочих</i>	чел.	53	53	49	100	92,4	92,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	2634	3467	3649	131,6	105,2	138,5
11. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	7208	8242	8340	114,3	101,2	115,7
12. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	42899,7	39706,2	36515,7	92,5	91,5	85,1
<i>в том числе ФОТ рабочих</i>	тыс. руб.	9222,0	10621,2	10466,4	115,1	98,5	113,4
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	24655	26260,7	27169,4	106,5	103,4	110,1

Продолжение таблицы 2.1

Показатели	Единицы измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб.	14500	16700	17800	115,1	106,5	122,7
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	10898	12266,5	-6218	112,5	-	-
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	59930	60140	43698,5	100,3	72,6	72,9
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	59810	60027	43593	100,4	72,7	73
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб.	35886	36016	25976	100,3	72,1	72,3
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	348575	299668	211228	85,9	70,5	60,6
20. Фондоотдача основных фондов	руб.	6	6,4	9,4	106,7	146,8	156,7
21. Фондоотдача активной части ОФ	руб.	9,5	10,7	15,7	112,6	145	165,2
22. Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб.	412,5	476,4	390,1	115,5	81,8	94,6
23. Оборачиваемость оборотных средств	об.	0,9	1,3	1,9	144,4	146,2	211,1
24. Капиталоотдача	руб.	0,003	0,003	0,007	1	2,3	2,3
25. Рентабельность собственного капитала	%	12,8	10,8	-	84,3	-	-
26. Коэффициент независимости	-	2,7	3,4	2	125,9	58,8	74,1
27. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,14	-0,16	-0,23	114,3	143,8	164,3
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,76	2,17	2,26	123,2	104,1	128,4
29. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,8	1,1	1,1	1,4	1	1,4

**в сопоставимых ценах показатели пересчитаны с учетом коэффициента инфляции по Новосибирской области: за 2014 г. – 1,114, 2015 г. – 1,129. [44]*

Важное значение для анализа имеет его информационное обеспечение. Это связано с тем, что в соответствии с Законом РФ «О информатизации и защите информации» предприятие может не предоставлять информацию,

содержащую коммерческую тайну. Но обычно для принятия многих решений потенциальными партнерами фирмы, достаточным является проведения экспресс-анализа финансово-хозяйственной деятельности. Даже для проведения детализированного анализа финансово-хозяйственной деятельности зачастую не требуется информации составляющую коммерческую тайну. Для проведения общего детализированного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия требуются сведения по установленным формам бухгалтерской отчетности, а именно:

форма №1, „Бухгалтерский баланс”

форма №2 Отчет о прибылях и убытках

форма №3 Отчет о движении капитала

форма №4 Отчет о движении денежных средств

форма №5 Приложение к бухгалтерскому балансу

Следует иметь ввиду, что в условиях инфляции ценность анализа по абсолютным показателям значительно снижается и для нейтрализации этого фактора следует проводить анализ также и по относительным показателям структуры баланса.

Сопоставимые цены, это цены приведенные к одному отчетному или базисному году.

В сопоставимых ценах показатели пересчитаны с учетом коэффициента инфляции по Новосибирской области: за , 2014 г. – 1,114, 2015 г. – 1,129.

1. Выручка от продаж в действующих ценах увеличилась на 19,1 %, в результате общего увеличения выпуска продукции и открытия, новых розничных магазинов.
2. Себестоимость продаж в действующих ценах возросла в 2015 году по отношению к 2013 году на 13,5% или 40348 тыс. руб., что обусловлено ростом цен на основное сырье и материалы, из-за увеличения выпуска продукции.
3. Выпуск продукции увеличился на 1627 тонн или 49,3 %, поэтому и коммерческие расходы возросли на 31,9 %, что обусловлено ростом

затрат на транспортировку продукции, осуществление погрузочно-разгрузочных работ, а так же на аренду торговых площадей и складских помещений. Управленческие расходы в балансе не учтены, так как они входят в состав себестоимости продукции.

4. Прибыль от продаж увеличилась на 81,7 % в результате увеличения выручки от продаж, а также повышения цены.

5. Рентабельность продукции:

$$R = (\text{Прибыль} / \text{себестоимость}) * 100 \%$$

Рентабельность выросла на 60,2 %, это говорит, что с каждого затраченного рубля организация получила прибыль в размере 60,2 копейки.

6. Чистая прибыль предприятия на начало и конец анализируемого периода составила 1405 тыс.руб и 1943 тыс.руб, то есть произошло увеличение на 38,2 %. Это говорит о успешных проведенных финансовых операциях и осуществлении прочих видов деятельности предприятия.

7. Среднесписочная численность ППП уменьшилась на 77,2 %. Это происходит в основном за счет снижения числа аппарата управления.

8. Выработка показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднесписочной численности.

9. Фонд оплаты труда ППП снизился в отчетном периоде на 6384 тыс. руб. в результате уменьшения среднесписочной численности ППП. Фонд оплаты труда рабочих увеличивался на 1244,4руб. или на 13,5 %. В результате средняя заработная плата рабочих выросла на 3300 тыс. руб. или на 22,7 %, аналогичный показатель по ППП вырос на 2514,4 тыс. руб. или на 10,1%.

10. Собственного капитала ООО ПП «Шоколадная Страна» не имела в 2015 году, так как значение этого показателя отрицательное. В

предыдущие два года предприятие функционировало с привлечением собственных средств, а в 2015 году полностью за счет заемных средств. Внеоборотные активы на анализируемый период уменьшились на 16231,5 тыс. рублей.,

11. Стоимость основных фондов предприятия уменьшилась за три года на 16217 тыс.руб, это говорит о том, за текущий период был полный износ основных фондов, а так же их продажа.
12. Увеличение объема продукции в денежном выражении при одновременном снижении среднегодовой стоимости основных производственных фондов привело к увеличению фондоотдачи за три года, которая составила 9,4 руб. Повышение фондоотдачи произошло в результате повышения спроса на продукцию предприятия. Показатель растет, то есть повышается производительность оборудования.
13. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за анализируемый период. Оборачиваемость оборотных средств за три года увеличилась на 1,9 оборота.
14. Коэффициент независимости за анализируемый период уменьшается с 2,7 до 2. Это свидетельствует о том, что предприятие становится все более зависимое от внешних источников финансирования.
15. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение, это означает, что предприятие не имеет собственных средств необходимых для финансовой устойчивости. Нормативное значение (0,1). Причиной этому служит то, что собственный капитал, меньше чем внеоборотные активы.
16. Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности. Он показывает, сколько рублей

оборотных средств приходится на рубль текущей краткосрочной задолженности. Нормативное значение данного коэффициента (2). Если коэффициент текущей ликвидности больше (2), значит предприятие способно ответить по своим долговым обязательствам в срок. Если меньше (2), то не способна ответить по своим долговым обязательствам в срок.

17. В 2014 и 2015 годах коэффициент текущей ликвидности больше (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам. После проведенных расчетов сделать следующие выводы, что $K_u > 1$ – признак устойчивого финансового положения предприятия, т.е. у предприятия в ближайшие три месяца есть реальная возможность сохранить и не утратить свою платежеспособность.

На конец 2013 коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), это вызывает необходимость расчета коэффициента восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам. После расчета имеем, значение коэффициента равно (0,8). Значение показало, что у предприятия в ближайшие 6 месяцев нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность, поскольку данный коэффициент ниже нормы.

На основании результатов анализа можно сделать выводы, что в целом предприятие развивается, наращивает темпы производства, внедряя новые линии производства. Реализация изготовленной продукции так же имеет тенденцию к увеличению.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»

3.1 Оценка структуры и динамики персонала

В процессе анализа численности определяется ее изменение в целом по предприятию и по отдельным категориям трудящихся, по сравнению с предшествующим периодом (таблица 3.1).

Весь персонал работающих на предприятии подразделяется на промышленно-производственный персонал (ППП) и персонал непромышленной группы (НП).

ППП, в зависимости от характера выполняемых функций, делят по следующим категориям работающих:

-рабочие - лица, занятые непосредственным воздействием на предметы труда, их перемещением и перемещением продукции, уходом за средствами труда и контролем над их работой;

-руководители.[28, 31]

Таблица 3.1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонения					
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014 г. – 2013 г.		2015 г. – 2014 г.		2015 г. – 2013 г.	
							Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего ППП, том числе:	145	100	126	100	112	100	- 19	86,9	- 14	88,9	- 33	77,2
Рабочие	53	36,6	53	42,1	49	43,8	0	100	- 4	92,5	- 4	92,5
Аппарат управления	92	63,4	73	57,9	63	56,2	-17	79,3	-10	86,3	-29	68,5

Как видно из таблицы 3.1 на предприятии происходит снижение среднесписочной численности ППП. Это происходит в основном за счет снижения числа работников аппарата управления, по причине изменений

условий работы, а так же изменений уровня заработной платы, а именно понижение заработной платы. Не все работники аппарата управления согласились дальше продолжать работать на предприятие ООО ПП «Шоколадная Страна».

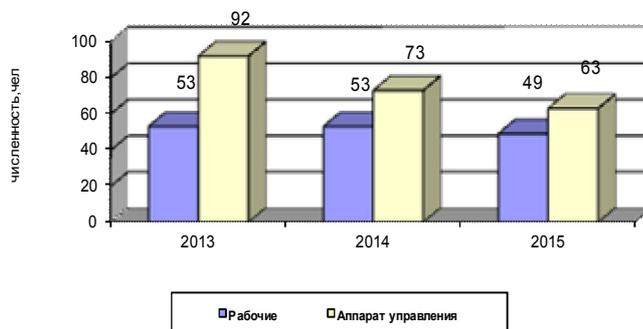


Рисунок 3.1 – Динамика среднесписочной численности ППП предприятия
2013 год 2014 год

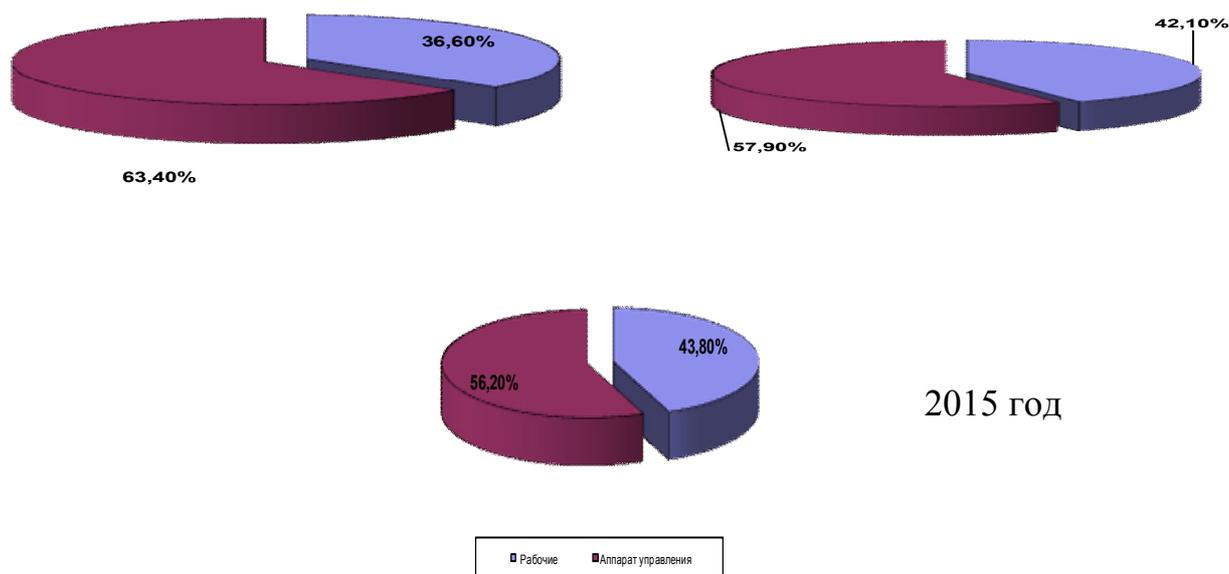


Рисунок 3.2 – Структура работников предприятия

В структуре персонала также произошли изменения (рисунок 3.2). Доля рабочих основного производства в 2013 году составила 36,6 %, что на 7,2 % ниже уровня 2015 года. В то же время эти изменения благотворно повлияли на увеличение выпуска продукции, это подтверждает высокие значения производительности труда.

3.2 Качественный состав персонала по уровню квалификации

Уровень квалификации работников относится к важнейшим компонентам трудового потенциала. В настоящее время в стране существенно вырос удельный вес квалифицированных рабочих, и снизилась доля занятых ручным неквалифицированным трудом. Увеличиваются затраты как государства, так и фирм на профессиональную подготовку кадров. Так как недостаточный профессионализм работников является тормозом технического прогресса и роста эффективности. Повышение квалификации способствует повышению безопасности. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеет большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от качественного состава трудовых ресурсов предприятия и их эффективного использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

На уровне предприятия качество трудового потенциала целесообразно обсуждать как качество персонала. Это понятие можно определить следующим образом: качество персонала – это степень соответствия его характеристик требованиям, вытекающим из целей предприятия и условий его деятельности, а также требованиям общества к развитию человека и социальным отношениям.

Повышению эффективности производства способствует, всестороннее развитие и разумное применение творческих сил человека, повышение его квалификации компетентности, ответственности, инициативы. [7]

Таблица 3.2 - Состав рабочих по уровню квалификации.

Разряд рабочих	Гарифные коэффициенты	Среднесписочная численность		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
I	1,00	3	4	2
II	1,3	6	7	6
III	1,69	14	15	15

IV	1,91	10	10	9
V	2,16	11	10	8
VI	2,44	9	9	9
Итого	-	53	53	49
Средний тарифный разряд рабочего	-	1,873	1,870	1,869
Средний тарифный коэффициент	-	3,832	3,818	3,814

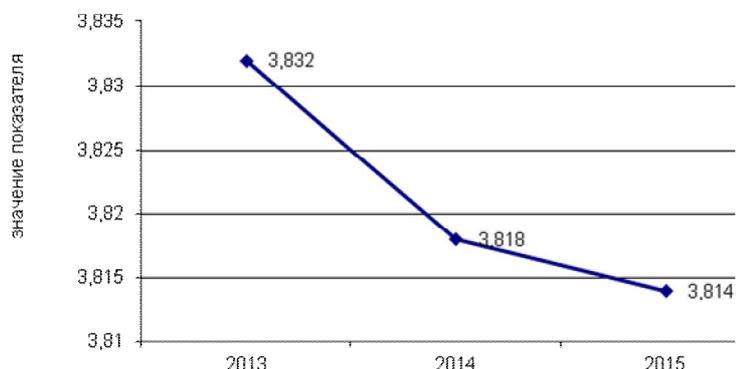


Рисунок 3.3 - Динамика среднего тарифного коэффициента

Судя по среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту рабочих, рассчитанных по средневзвешенной арифметической, их квалификационный уровень за три анализируемых года несколько понизился. Это связано со снижением заработной платы в связи с организационными (технологическими) изменениями. Изменениями организационных условий труда является пересмотр систем оплаты труда, установленных в целом по организации (снижение заработной платы в связи с уменьшением норм труда, исключением из трудовых функций работников каких-либо видов работ). При пересмотре систем оплаты труда у работника изменяется тарифная ставка, а сами работники теперь заинтересованы в увеличении выпуска продукции, соответственно получают заработную плату больше, чем было ранее.

Таблица 3.3 - Качественный состав трудовых ресурсов предприятия.

Показатель	Численность рабочих			Удельный вес, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
По трудовому стажу, лет до 5	11	11	10	20,8	20,8	20,4
От 5 до 10	20	20	19	37,7	37,7	38,8
От 10 до 15	13	13	13	24,5	24,5	26,5
Свыше 15	9	9	9	17,0	17,0	18,4
ИТОГО	53	53	49	100	100	100

Группы рабочих:						
По возрасту, лет до 20	-	-	1	-	-	2,0
От 20 до 30	9	9	9	17,0	17,0	18,4
От 30 до 40	23	23	23	43,4	43,4	46,9
От 40 до 50	14	14	14	26,6	26,6	28,6
От 50 до 60	5	5	4	9,4	9,4	8,2
Старше 60	2	2	1	3,8	3,8	2,0
ИТОГО	53	53	49	100	100	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	3	2	3	5,7	3,8	6,1
Среднее, среднее специальное	30	28	21	56,6	52,8	42,9
Среднее техническое	4	6	6	7,5	11,3	12,2
высшее	16	17	19	30,2	32,1	38,8
ИТОГО	53	53	49	100	100	100

Как видно из таблицы, предприятие имеет достаточно квалифицированный персонал. Преобладание работников в возрасте от 30 до 40 лет говорит о достаточно молодом коллективе, образование имеет немаловажное значение для всего коллектива в целом. Это дает возможность появления заинтересованности персонала в обучении и творчестве.

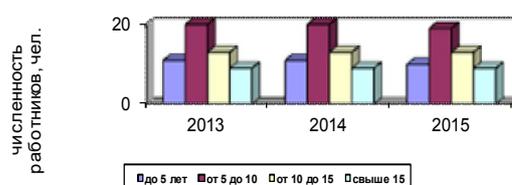


Рисунок 3.4 - Трудовой стаж работников предприятия

На рисунке, наглядно видно преобладание рабочих со стажем работы от 5 до 10, а также трудовой стаж, которых от 10 до 15 лет. Это говорит об удовлетворенности персонала данного предприятия.

3.3 Анализ движения трудовых ресурсов на предприятии

Важнейший объект анализа - движение кадров, которое характеризует динамику численности работающих. Различают необходимый и излишний оборот рабочей силы. Необходимый оборот вызван государственной и производственной необходимостью, тогда как излишний оборот возникает под воздействием неуважительных причин и является устранимым. Увольнение по неуважительным причинам - это увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по собственному желанию, за несоответствие занимаемой должности, по решению судебных органов. В процессе анализа определяется, прежде всего, оборот работников, который равен общему числу принятых и уволенных за определенный период. (Таблица 3.4)

Число принятых образует оборот по приему, а число уволенных характеризует оборот по увольнению.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитываем и анализируем динамику следующих показателей, которые рассчитываются по формулам:

- коэффициент оборота рабочей силы по приему показывает долю принятых работников в среднесписочной численности:

$$K_{\text{пр}} = (\text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}) * 100\%, \quad (3.1)$$

где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ - число принятых на работу, чел.;

Ч - среднесписочная численность работников, чел.;

- коэффициент оборота рабочей силы по выбытию - показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности:

$$K_{\text{в}} = (\text{Ч}_{\text{в}} / \text{Ч}) * 100\% \quad (3.2)$$

где $\text{Ч}_{\text{в}}$ - число уволившихся работников, чел.;

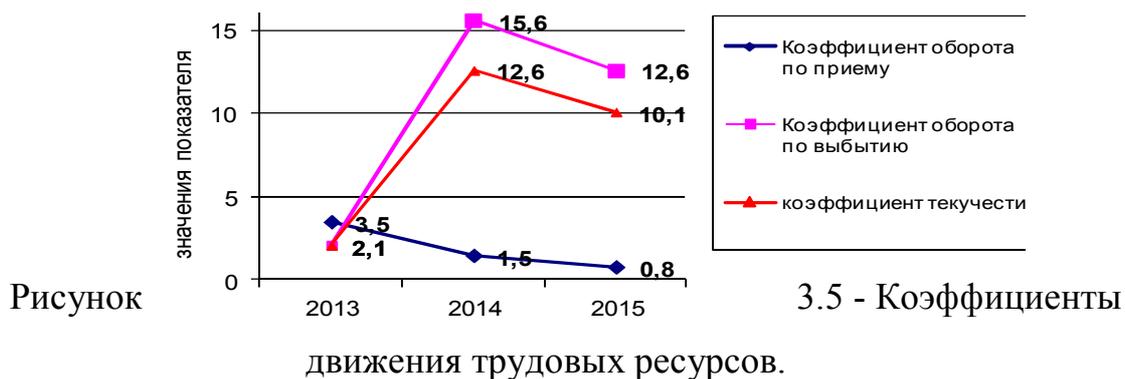
- коэффициент текучести:

$$K_{\text{т}} = (\text{Ч}_{\text{ну}} / \text{Ч}) * 100\% \quad (3.3)$$

где $\text{Ч}_{\text{ну}}$ - число работников, уволившихся по собственному желанию и по неуважительным причинам, чел

Если коэффициент оборота рабочей силы по приёму в 2013 году был выше коэффициента оборота по выбытию на 1,4%, то в 2015 году он снизился, что свидетельствует о недостаточности обновления трудовых ресурсов. Снижение коэффициента оборота по выбытию в 2015 году по сравнению с 2014 годом говорит об улучшении условий труда на данном предприятии, заинтересованности его в повышении эффективности производства в целом.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонения +, -			Темп роста %		
				2014г.-2013 г.	2015г.-2014 г.	2015г.-2013 г.	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.	2015 г./ 2013 г.
Численность на начало года	143	145	126	2	-19	-17	101,4	86,9	78,3
Принято	5	2	1	-3	-1	-4	40	50	20
Уволено всего, в том числе:	3	21	15	18	-6	-12	700	71,4	500
- по неуважительной причине	-	3	1	3	-2	1	-	33,3	-
- в связи с сокращением	-	4	3	4	-1	3	-	75	-
- по собственному желанию	3	14	11	11	-3	8	466,7	78,6	366,7
Численность на конец года	145	126	112	-19	-14	-33	86,9	88,9	77,2
Среднесписочная численность	144	135	119	-9	-16	-25	93,8	88,1	82,6
Коэффициент оборота по приёму	3,5	1,5	0,8	-2	-0,7	-2,7	42,9	53,3	22,9
Коэффициент оборота по выбытию	2,1	15,6	12,6	13,5	-3	10,5	742,9	80,8	600
Коэффициент текучести	2,08	12,6	10,1	14,5	-2,5	8	600	80,2	481



Коэффициент текучести в 2013 году составил 2,1 %, а в остальных годах равен 12,6 % и 10,1 %, что свидетельствует об ухудшении эффективности управления и социальной политики предприятия, низкой трудовой дисциплине.

Одним из показателей удовлетворительности персонала работой ООО ПП «Шоколадная Страна» является анализ причин увольнения, ежемесячно проводимый менеджером по персоналу. Согласно этим данным, тенденция увольнения по причинам, поддающимся предупреждению текучести кадров, такова:

1. Неудовлетворительная оплата труда;
2. Отсутствие перспективы роста;
3. Расположение предприятия далеко от дома;
4. Прочие причины.

На предприятии внедрена система аттестации. Она не только позволяет руководителю узнать, что на самом деле представляют собой их сотрудники, как они используют свое рабочее время и отработывают ли свою зарплату, но и решить проблему баланса стимулов в каждом индивидуальном случае. С помощью результатов аттестации руководитель получит право объективно повысить или снизить зарплату. Сам работник создает собственное мнение о своем квалификационном уровне. При этом обеспечивается непосредственный контакт «работник - фирма». Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой предприятию.

3.4 Анализ системы оплаты труда на предприятии

3.4.1 Характеристика оплаты труда на предприятии

На предприятии установлена 40-часовая рабочая неделя с продолжительностью ежедневной работы 8 часов с двумя выходными днями.

Каждый работник имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск, продолжительностью не менее 28 календарных дней.

Дополнительные отпуска предоставляются работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, работникам с ненормируемым рабочим днем согласно списка, утвержденного на предприятии. Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия.

Предоставление отпусков без сохранения заработной платы допускается только на основании письменного заявления работников.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и качества условий выполняемой работы в соответствии с результатами и затратами труда.

На предприятии существуют 2 системы оплаты труда: сдельная и повременная. Сдельная оплата труда предусматривает расчет заработной платы по сдельной расценке за фактически выпущенную продукцию или проделанную работу и распределяется между работниками в соответствии с их разрядами, качеством, количеством и сложностью выполняемой работы. Повременная оплата труда предусматривает расчет заработной платы по тарифной ставке работника от фактически отработанного времени.

Премирование работников ООО ПП «Шоколадная Страна» осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам ООО ПП «Шоколадная Страна» является безупречное

выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Работники ООО ПП «Шоколадная Страна» полностью лишаются премии в следующих случаях:

- Совершение прогула;
- Появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- Распитие спиртных напитков на территории предприятия;
- Совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии работников ООО ПП «Шоколадная Страна» производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

На предприятии с 2004 года введена система премирования работников в виде КТУ (коэффициента трудового участия). Стоимость единицы КТУ зависит от выручки полученной от реализации продукции без налога на добавленную стоимость и акциз.

С 2013 года введена система поощрения для руководителей и специалистов в виде бонусов ежемесячно перед каждым руководителем, специалистом ставятся дополнительные задачи.

Сумма бонусов установлена для каждого руководителя, специалиста и зависит от выполнения задач, поставленных перед ним на месяц. Оплата труда на предприятии производится согласно положения об оплате труда, утвержденных на предприятии.

Время простоя не по вине работника оплачивается в размере 2/3 средней заработной платы работника при наличии акта. Время простоя по вине работника не оплачивается. Оплата труда за сверхурочное время производится за первые 2 часа в полуторном размере, за последующие часы в двойном, или

предоставляется дополнительное время отдыха, равного времени, отработанного сверхурочно.

Работа в выходные и праздничные дни оплачивается в двойном размере, либо предоставляется другой день отдыха. За совмещение профессий или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника оплата производится до 50 % от оклада или тарифной ставки совмещаемого по соглашению сторон.

До выплаты заработной платы предприятие извещает работников в письменной форме (расчетный листок) о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). Выплата заработной платы в не денежной форме производится только по письменному заявлению работника.

Заработная плата выплачивается ежемесячно не позднее 30-го числа следующего месяца.

Средняя заработная плата на предприятии для начисления отпусков, больничных листов, справок исчисляется исходя из последних 12 месяцев.

3.4.2 Анализ динамики заработной платы персонала

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В идеале темп роста уровня оплаты труда должен немного отставать от темпов роста производительности труда. Важное значение при анализе использования фонда заработной платы имеет изучение данных о среднем заработке работников предприятия и его изменение. На практике по тем или иным причинам могут быть разные ситуации.[28]

Анализируя данные, обобщённые в таблице 3.5, можно сказать, что фонд оплаты труда ППП снизился в отчетном периоде на 6384 тыс. руб. или на 14,9 %. Фонд оплаты труда рабочих увеличивался на 1244,4руб. или на 13,5 %. В результате средняя заработная плата рабочих выросла на 3300 тыс. руб. или на 22,8 %, аналогичный показатель по ППП вырос на 2514,4 тыс. руб. или на 10,2%

Таблица 3.5 – Анализ динамики заработной платы.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонения +,-		
				2014г.- 2013г.	2015г.- 2014г.	2015г.- 2014г.
Среднесписочная численность ППП, чел.	145	126	112	-19	-14	-33
Среднесписочная численность рабочих	53	53	49	-	-4	-4
Среднесписочная численность аппарата управления, чел	92	73	63	-19	-10	-29
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб	42899,7	39706,2	36515,7	-3193,5	-3190,5	-6384
Фонд оплаты труда рабочих, тыс. руб.	9222	10621,2	10466,4	1399,1	-154,8	1244,4
Фонд оплаты труда руководителей тыс. руб.	33677,7	29085	26049,3	-4592,7	-3035,7	-7628,4
Среднемесячная заработная плата ППП, руб.	24655	26260,7	27169,4	1605,7	908,7	2514,4
Среднемесячная заработная плата рабочих, руб.	14500	16700	17800	2200	1100	3300
Среднемесячная заработная плата руководителей, руб.	30505,2	33202,1	34456,8	2696,9	1254,7	3951,6

Среднемесячная заработная плата = ФОТ / среднесписочная численность / 12 * 1000.

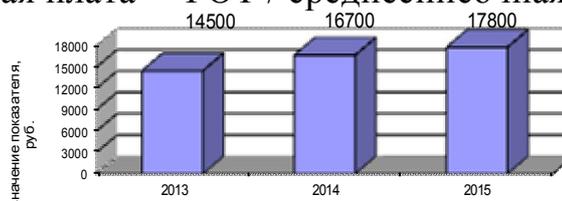


Рисунок 3.6 - Динамика среднемесячной заработной платы работников ППП

Следует отметить, что рост оплаты труда на предприятии в отчетном периоде сопровождается увеличением выработки, что можно объяснить увеличением прожиточного минимума и необходимостью повышения оплаты труда. Это свидетельствует о соблюдении принципов организации оплаты труда на предприятии.

Большое значение при анализе использования фонда заработной платы имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменение, а также о факторах, определяющих его уровень. Поэтому в дальнейшем должны быть проанализированы причины изменения средней зарплаты работников по предприятию.

При этом нужно учитывать (рисунок), что среднегодовая заработная плата рабочих (ГЗП) зависит от количества отработанных дней каждым рабочим (Д), средней продолжительности рабочего дня (П) и среднечасовой зарплаты (ЧЗП):

$$\text{ГЗП} = \text{Д} * \text{П} * \text{ЧЗП}, \quad (3.4)$$

А средняя зарплата (ДЗП) – от продолжительности рабочего дня и среднечасовой зарплаты:

$$\text{ДЗП} = \text{П} * \text{ЧЗП} \quad (3.5)$$

Согласно рисунку, для анализа абсолютного отклонения по ФЗП могут быть использованы следующие модели:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{ГЗП}, \quad (3.6)$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{ДЗП}, \quad (3.7)$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧЗП}, \quad (3.8)$$

где ЧР – среднегодовая численность работников;

Д – количество отработанных дней одним работником за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ГЗП – среднегодовая зарплата одного работника;

ДЗП – среднедневная зарплата одного работника;

ЧЗП – среднечасовая зарплата одного работника.

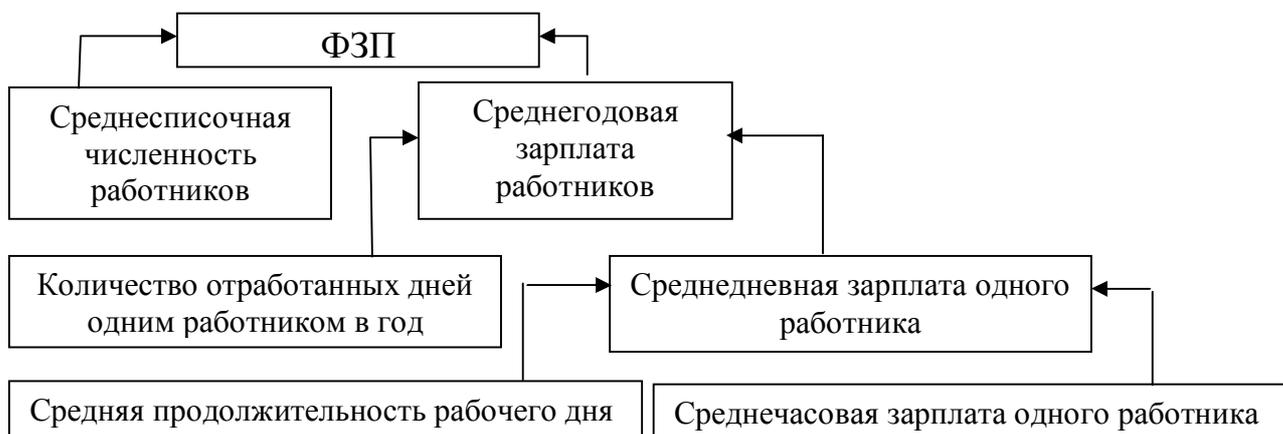


Рисунок 3.7 - Структурно-логическая модель детерминированного анализа ФЗП

Таблица 3.6 - Данные для факторного анализа

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонения +,-		
				2014г. – 2013г.	2015г. – 2014 г.	2015г.– 2013г.
Фонд заработной платы ППП, т. руб.	42899,7	39706,2	36515,7	-3193,5	-3190,5	-6384
Среднегодовая численность работников, чел.	145	126	112	-19	-14	-33
Количество отработанных дней работником за год	279	274	285	- 5	11	6
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8,02	8,03	8,01	0,01	- 0,02	- 0,01
Среднегодовая зарплата одного работника, руб.	174000	200400	213600	26400	13200	39600
Среднедневная зарплата одного работника, руб.	623,7	731,4	749,5	107,7	18,1	125,8
Среднечасовая зарплата одного работника, руб.	77,8	91,1	93,6	13,3	2,5	15,8

Расчет влияния факторов по данным моделям можно произвести способом абсолютных разниц:

$$D\PhiЗПчр = DЧР * Д0 * П0 * ЧЗП0; \quad (3.9)$$

$$D\PhiЗПд = ЧР1 * ДД * П0 * ЧЗП0; \quad (3.10)$$

$$D\PhiЗПп = ЧР1 * Д1 * ДП * ЧЗП0; \quad (3.11)$$

$$D\PhiЗПчзп = ЧР1 * Д1 * П1 * ДЧЗП. \quad (3.12)$$

2014 г. / 2013 г.

$$D\PhiЗПчр = -19 * 279 * 8,02 * 77,8 = -3307,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПд = 126 * -5 * 8,02 * 77,8 = -393,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПп = 126 * 274 * 0,01 * 77,8 = 26,9 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПчзп = 126 * 274 * 8,03 * 13,3 = 3687,2 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние: $-3307,6 - 393,1 + 26,9 + 3687,2 = 13,4$ тыс. руб.

2015 г. / 2014 г.

$$D\PhiЗПчр = -14 * 274 * 8,03 * 91,1 = -2806,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПд = 112 * 11 * 8,03 * 91,1 = 901,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПп = 112 * 285 * -0,02 * 91,1 = -58,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПчзп = 112 * 285 * 8,01 * 2,5 = 639,2 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние: $-2806,2 + 901,3 - 58,2 + 639,2 = -1323,9$ тыс. руб.

2015 г. / 2013 г.

$$D\PhiЗПчр = -33 * 279 * 8,02 * 77,8 = -5744,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПд = 112 * 6 * 8,02 * 77,8 = 419,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПп = 112 * 285 * -0,01 * 77,8 = -24,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$D\PhiЗПчзп = 112 * 285 * 8,01 * 15,8 = 4039,7 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние: $-5744,8 + 419,37 - 24,8 + 4039,7 = -1310,6$ тыс. руб.

Таблица 3.7 - Результаты факторного анализа

№ п/п	Показатели	Влияние		
		2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Среднегодовая численность работников	- 3307,6	- 2806,2	- 5744,8
2	Количество отработанных дней	- 393,1	901,3	419,3

	рабочим за год			
3	Средняя продолжительность рабочего дня	26,9	- 58,2	- 24,8
4	Среднечасовая з/плата работника	3687,2	639,2	4039,7
Итого		13,4	- 1323,9	- 1310,6

Из данных таблицы следует, что основное положительное влияние на фонд заработной платы оказывает среднечасовая заработная плата одного работника, а также среднегодовая численность работников и количество отработанных дней. Отрицательное влияние оказывает средняя продолжительность рабочего дня.

3.4.3 Анализ соотношения выработки и средней заработной платы работников

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительности труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Изменение суммы среднего заработка работающих за тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом (Ізп), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период (ЗП1) к средней зарплате в базисном периоде (ЗП0). Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда (Ігв): рассчитываем показатели.

2014 / 2013 год

$$Ігв = ГВ1 = 7300,4 \text{ тыс. руб.} = 1,128$$

$$ГВ0 \quad 6470,5 \text{ тыс. руб.}$$

Изп = ГЗП1 = 200,4 тыс. руб. = 1,152

ГЗП0 174 тыс. руб.

2015 / 2014 год

Игв = ГВ1 = 8340,3 тыс. руб. = 1,142

ГВ0 7300,4 тыс. руб.

Изп = ГЗП1 = 213,6 тыс. руб. = 1,066

ГЗП0 200,4 тыс. руб.

2015 / 2013 год

Игв = ГВ1 = 8340,3 тыс. руб. = 1,289

ГВ0 6470,5 тыс. руб.

Изп = ГЗП1 = 213,6 тыс. руб. = 1,228

ГЗП0 174 тыс. руб.

Расположим полученные данные на графике.

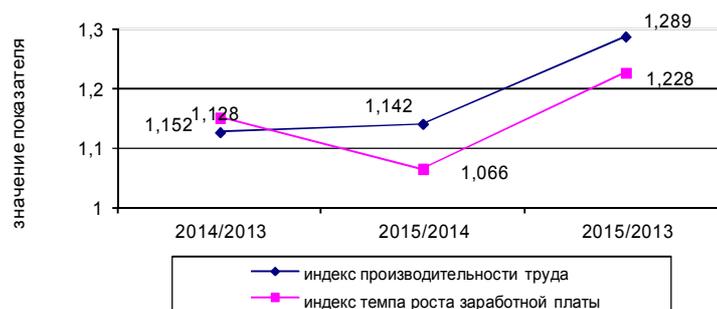


Рисунок 3.8 - Динамика темпов роста производительности труда и заработной платы.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что на анализируемом предприятии, темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения (Коп) равен:

2015 / 2014 год $Коп = Игв / Изп = 1,142 / 1,066 = 1,07$

2015 / 2013 год $Коп = Игв / Изп = 1,289 / 1,228 = 1,05$

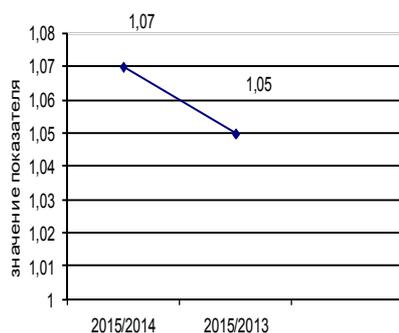


Рисунок 3.9 – Динамика коэффициента опережения темпа роста
производительности труда, над темпом роста зарплаты

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплатой можно использовать следующую формулу:

2014 / 2013 год

$$\pm \text{ЭФЗП} = \text{ФЗП}_1 * (\text{I}_{\text{зп}} - \text{I}_{\text{гв}}) = 39706,2 * (1,152 - 1,128) = 827,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{I}_{\text{зп}} = 1,152$$

2015 / 2014 год

$$\pm \text{ЭФЗП} = \text{ФЗП}_1 * (\text{I}_{\text{зп}} - \text{I}_{\text{гв}}) = 36515,7 * (1,066 - 1,142) = - 2603,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{I}_{\text{зп}} = 1,066$$

2015 / 2013 год

$$\pm \text{ЭФЗП} = \text{ФЗП}_1 * (\text{I}_{\text{зп}} - \text{I}_{\text{гв}}) = 36515,7 * (1,228 - 1,289) = - 38328,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{I}_{\text{зп}} = 1,228$$

За три анализируемого года она составляет:

$$827,2 - 2603,4 - 38328,4 = - 40104,6 \text{ тыс. рублей.}$$

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов, проведенный в данном разделе показал, что более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда заработной платы на протяжении всего анализируемого периода. \

3.4.4 Анализ соотношения выработки и средней заработной платы работников

На величину среднегодовой выработки оказывают влияние четыре фактора, оценку которых осуществляют методом абсолютных ризниц на основе данных таблицы 3.4. Изменение среднегодовой выработки, зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней

продолжительности рабочего дня, доли рабочих в ППП и среднечасовой выработки:

$$ГВ = d * Д * П * ЧВ, \quad (3.6)$$

где Д – число работы дней по выпуску продукции;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ – среднечасовая выработка рабочего;

d – доля рабочих в ППП.

2014 / 2013 годы

$$\Delta ГВ'_d = \Delta d * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = 0,055 * 279 * 8,02 * 2,9 = 356,9 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta ГВ'_д = d_1 * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 0,421 * -5 * 8,02 * 2,9 = - 49,0 \text{ тыс. руб.}$$

$$D \text{ } \wp \text{ } \mathcal{R}_{\phi\Pi} = d_1 * Д_1 * П_0 * ЧВ_0 = 0,421 * 274 * 8,02 * 2,9 = 3,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_{чв} = d_1 * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 0,421 * 274 * 8,03 * 0,4 = 370,5 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $356,9 - 49,0 + 3,3 + 370,5 = 681,7$ тыс. руб

2015 / 2014 годы

$$\Delta ГВ'_d = \Delta d * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = 0,017 * 274 * 8,03 * 3,3 = 123,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_д = d_1 * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 0,438 * 11 * 8,03 * 3,3 = 127,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_п = d_1 * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 0,438 * 285 * -0,02 * 3,3 = - 8,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_{чв} = d_1 * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 0,438 * 285 * 8,01 * 0,4 = 400,0 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $123,4 + 127,7 - 8,2 + 400,0 = 642,9$ тыс. руб.

2015 / 2013 годы

$$\Delta ГВ'_d = \Delta d * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = 0,072 * 279 * 8,02 * 2,9 = 467,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_д = d_1 * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 0,438 * 6 * 8,02 * 2,9 = 61,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_п = d_1 * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 0,438 * 285 * -0,01 * 2,9 = - 3,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta ГВ'_{чв} = d_1 * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 0,438 * 285 * 8,01 * 0,8 = 799,9 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $467,2 + 61,1 - 3,6 + 799,9 = 680,9$ тыс. руб.

Из расчета видно, какие факторы оказали положительное, а какие отрицательное влияние на изменение показателей производительности труда. (Таблица 3.8)

Таблица 3.8 - Результаты факторного анализа

№ п/п	Факторы	Отклонения		
		2014г./2013г.	2015 г./2014 г.	2015 г./2013г.
1	Доля рабочих в ППП	356,9	123,4	467,2
2	Число дней работы	- 49,0	127,7	61,1
3	Длительность рабочего дня	3,3	- 8,2	- 3,6
4	Среднечасовая выработка рабочего	370,5	400,0	799,9
Итого		681,7	642,9	1324,6

Таким образом, главной и основной причиной увеличения выработки ППП является увеличение часовой выработки рабочего. Также положительное влияние оказало увеличение доли рабочих и увеличение отработанных дней. Отрицательное влияние оказывает снижение продолжительности рабочего дня.

В результате увеличения выработки увеличилась реализованная продукция. Для расчёта влияния факторов используется метод абсолютных разниц:

- 1) влияние изменения численности 2014 / 2013 годы:

$$\Delta Ч \text{ ппп} * ГВ \text{ ппп}0 = -19 * 2365,1 = - 44936,9 \text{ тыс.руб.}$$

- 2) влияние изменения выработки:

$$Ч \text{ ппп}1 * \Delta ГВ \text{ ппп} = 126 * 705,5 = 88893,0 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $88893,0 - 44936,9 = 43956,1$ тыс. руб.

- 1) влияние изменения численности 2015 / 2014 годы:

$$\Delta Ч \text{ ппп} * ГВ \text{ ппп}0 = - 14 * 3070,8 = - 42991,2 \text{ тыс.руб.}$$

- 2) влияние изменения выработки:

$$Ч \text{ ппп}1 * \Delta ГВ \text{ ппп} = 112 * 578,1 = 64747,2 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $- 42991,2 + 64747,2 = 21756$ тыс. руб.

1) влияние изменения численности 2015 / 2013 годы:

$$\Delta Ч \text{ пп} * ГВ \text{ пп}0 = - 33 * 2365,1 = - 78048,6 \text{ тыс.руб.}$$

2) влияние изменения выработки:

$$Ч \text{ пп}1 * \Delta ГВ \text{ пп} = 112 * 1283,8 = 143785,6 \text{ тыс. руб.}$$

Совместное влияние факторов: $- 78048,6 + 143785,6 = 65737$ тыс. руб.

Полученные данные сведем в таблицу.

Таблица 3.9 - Результаты факторного анализа

№ п/п	Факторы	Влияние		
		2014г./2013г.	2015г./2014г.	2015г./2013г.
1	Изменение численности ППП	2195,6	- 42991,2	- 78048,6
2	Влияние изменение выработки ППП	88893,0	64747,2	143785,6
Итого		43956,1	21756	65737

Анализируя данные анализа, можно с уверенностью говорить, о наиболее важном влиянии выработки на увеличение реализованной продукции, менее значительное влияние оказывает изменение среднесписочной численности рабочих.

3.5 Исследование системы мотивации ООО ПП «Шоколадная Страна»

3.5.1 Общие сведения о респондентах

В условиях формирования новых механизмов, ориентированных на современную экономику, перед ООО ПП «Шоколадная Страна» встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новыми технологиями и системами управления. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Важнейшей составляющей мотивирующей среды является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы

естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими

показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и, как результат, - производительность работников повышается.

В то же время, нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким рабочим результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности.

Для того чтобы выяснить степень мотивированности работников в ООО ПП «Шоколадная Страна» был проведен опрос работников при помощи анкетирования. (анкета предложенная работникам цехов представлена в Приложении А)

В начале апреля 2016 г. было проведено исследование «Мотивация эффективной деятельности персонала в организации». Анкетирование происходило в течении 2 дней, приняло участие 12 человек работников основного и вспомогательного цехов, различных должностей- от слесарей наладчиков, до мастеров участков. Заметим, что рядовые сотрудники охотнее шли на контакт, были более открыты в своих суждениях. Руководители вели себя более осторожно, часть отказалась от заполнения оценочных параметров, характеризующих особенности управления персоналом, несмотря на условия анонимности анкеты.

В результате проведенного анкетирования был проведен анализ полученной информации.

3.5.2 Результаты опроса

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы, что 60 % персонала удовлетворены своей работой (рисунок 3.10), а значит это благоприятно сказывается на выработке продукции и работы предприятия в целом.

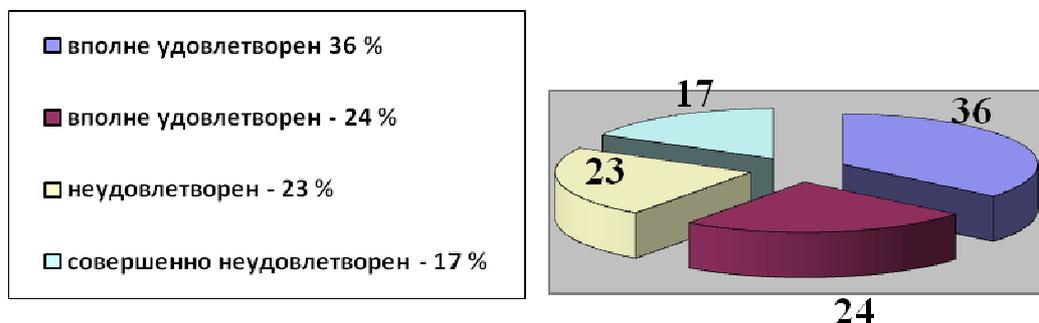


Рисунок 3.10 - Степень удовлетворенности работников своей работой.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?» распределились следующим образом (рисунок 3.11). В данном случае можно сделать вывод, что 62 % удовлетворены своей заработной платой, а 38 % опрошенных в той или иной мере не удовлетворены своей нынешней зарплатой. При том, что средняя заработная плата персонала увеличилась, но также изменилась экономическая ситуация в стране. И к сожалению уровень заработной платы ниже уровню жизни на сегодняшний день.

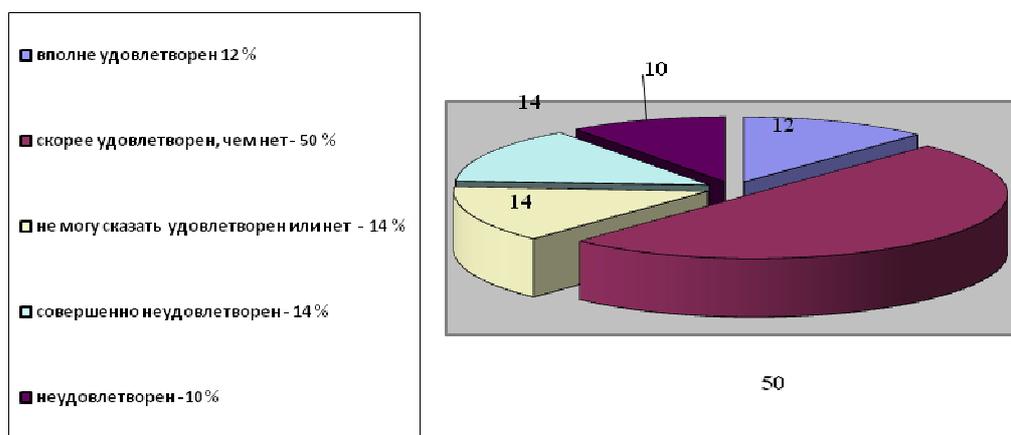


Рисунок 3.11 - Степень удовлетворенности заработной платой.

Достаточно однозначная ситуация наблюдается в отношении соответствия должностной инструкции выполняемой работы (рисунок 3.12).

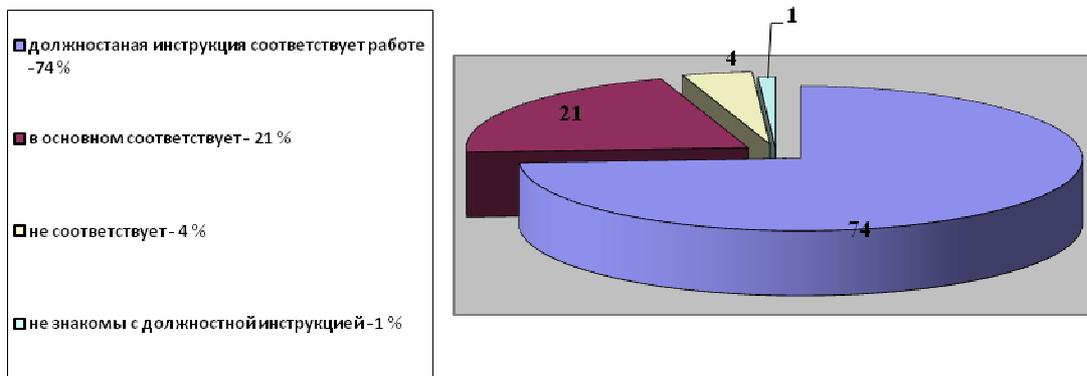


Рисунок 3.12 - Соответствия должностной инструкции выполняемой работе

В данном случае можно сделать вывод что 74% опрошенных респондентов считают, что должностная инструкция соответствует их работе и лишь 1% не знакомы с должностными инструкциями.

Из этого следует, что 95 % персонала четко понимает, что входит в их обязанности, за что они несут ответственность.

Распределение ответов на вопрос анкеты «А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?» (рисунок 3.13)

По итогам анализа видно - что более 67% опрошенных говорит о том, что они уверены в своем предприятии.

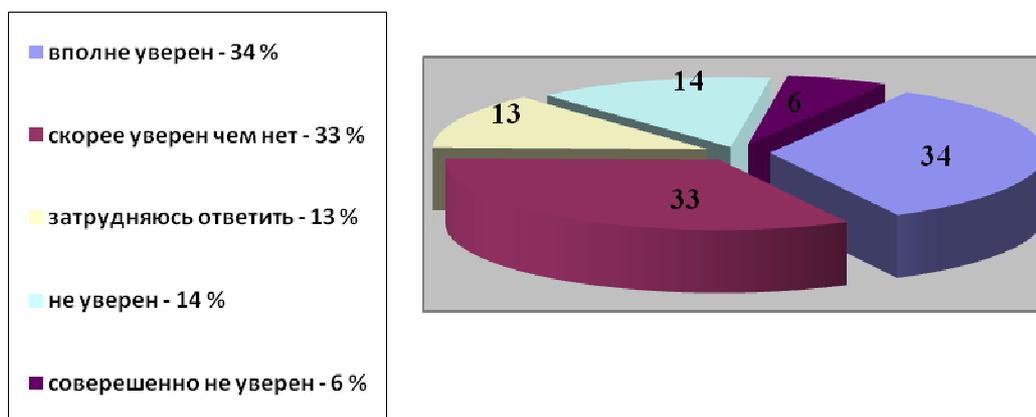


Рисунок 3.13 - Анализ уверенности персонала в ООО ПП «Шоколадная Страна».

Мнения относительно оценки условий, в которых приходится работать, распределились следующим образом: в целом отношение положительное

отметили 42 % опрошенных, довольны существующими условиями - 22 % респондентов, отношение скорее положительное, чем отрицательное у 18 % опрошенных, и лишь 8 % отметили, что отношение скорее отрицательное, чем положительное. У 10 % опрошенных отношение отрицательное, большинство недовольны сложившимися условиями. Это говорит о том, что руководители создают благоприятные условия работы для своих работников.

Что касается удовлетворенности организацией труда, то здесь вполне удовлетворенными оказались 29 % опрошенных. Скорее удовлетворены, чем нет - 42 %. Скорее недовольных и совершенно недовольных незначительная часть - всего 20 % и 9 % соответственно. В итоге 71 % персонала считает, что для него созданы все условия для работы, хорошо организованный труд в нормальных условиях сам по себе мотивирует работников, вызывает глубокое удовлетворение. Но тем не менее 29 % опрошенных не довольны условиями труда.

Достаточно интересным представляется мнение испытуемых относительно критериев, по которым руководителем оцениваются результаты работы опрошенных. Ровно половина опрошенных полагает, что данные критерии объективны и им известны. Треть опрошенных же полагает, что критерии оценки субъективны и респонденты о них не осведомлены. Четкие критерии оценки помогают и руководителю, и персоналу понять, что ожидается от их работы. Это понимание обеспечивает основу для установления обратной связи, дает возможность оценить личные перспективы, способствует эффективной деятельности каждого сотрудника. Делая вывод, мы имеем, что не все руководители отделов применяют критерии к оценке результатов работы персонала.

Нельзя не отметить негативный момент, связанный с неосведомленностью опрошенного персонала относительно перспектив развития компании (рисунок 3.14). В частности, перспективы развития предприятия на год известны лишь небольшому числу опрошенных. Основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором ее успеха.

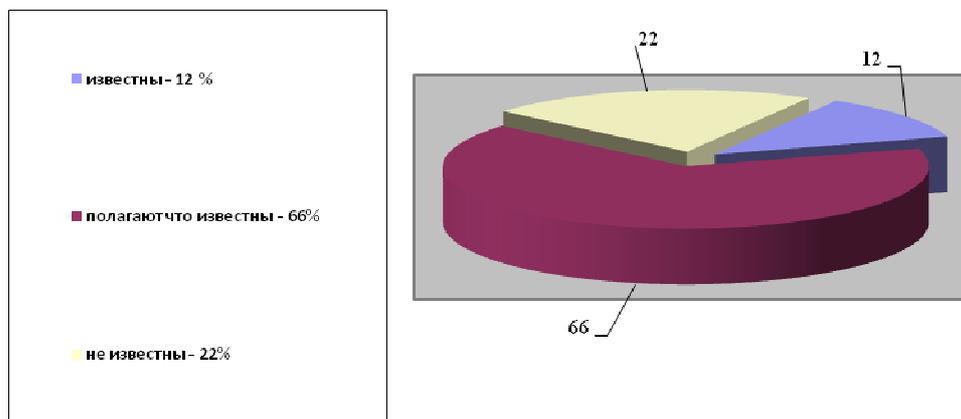


Рисунок 3.14 - Осведомлённость перспектив развития компании.

Что касается перспектив развития отдела, где работают опрошенные, то здесь ситуация еще более негативная. В частности, незнание перспектив развития отдела (цеха) было отмечено у 37 % опрашиваемых. Знание перспектив отдела (цеха) на месяц и на год отметили соответственно 17 % и 12 % опрошенных, 34% воздержались от ответа.

Та же ситуация наблюдается и в отношении личных перспектив персонала. Например, личные перспективы на год ясны лишь трети опрошенных. Знание своих перспектив на месяц было отмечено у половины опрошенных. Напрашивается только один вывод, что одна треть опрошенных заинтересована в развитии личных перспектив на предприятии, соответственно эта часть и интересуется перспективами развития отдела и предприятия в целом.

Использование в своей работе профессиональных навыков и способностей было отмечено у достаточно большого числа респондентов (80 %), остальные же (20 %) применяют в работе профессиональные навыки и способности лишь в отдельных случаях.

Распределение ответов на вопрос анкеты «На нашем предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников?». Ответы, Согласен - 50 %, Не согласен- 36 %, Не знаю – 14%. С утверждением можно сказать, что на предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников, согласны половина опрошенных, а свое несогласие выразили 36 % опрошенных.

Представляется интересным анализ ответов на вопрос относительно того, что не удовлетворяет опрошенных в организации и оснащении рабочего места. Ответы распределились следующим образом: количество людей в одном помещении - 16 %, площадь рабочего места - 21 %, не устраивает дизайн и планировка рабочих мест 17 % опрошенных, время начала и окончания рабочего дня не подходит 12 % опрошенных и 23 % опрошенных выразили недовольство организацией питания сотрудников. Все перечисленные моменты можно обговорить с руководителями, так как руководитель в первую очередь заинтересован в обеспечении благоприятных условий для работника.

Отсутствие конфликтов в коллективе было отмечено 25 % опрошенных. Неудачное распределение должностных обязанностей как причину конфликта отметили 28 % опрошенных. Оплата труда считается причиной конфликтов у 33 % респондентов. Стиль руководства начальника и несовместимость отдельных работников в качестве источника конфликта назвали 8 % и 6 % опрошенных соответственно. Любая организация - это прежде всего люди. Поэтому особое внимание стоит уделить коррекции и правильной постановке системы подбора кадров, разъяснять обязанности при приеме на работу.

Отметим следующее распределение ответов на вопрос относительно способов получения дополнительного вознаграждения. 32 % опрошенных отметили, что дополнительное вознаграждение они получают как регулярное дополнение к зарплате, за успешное выполнение работы (проекта, задания) дополнительное вознаграждение получают 50% опрошенных. Нерегулярно получают и не получают премии совсем 10 % и 8 % соответственно. Соответственно 82% опрошенных получает дополнительное вознаграждение и это говорит о том, что компания ценит своих сотрудников, и за качественное выполнение обязанностей, готова благодарить, путем выплаты премий.

Представим графически состав исследованной группы по возрасту и по половому признаку, в процентах:

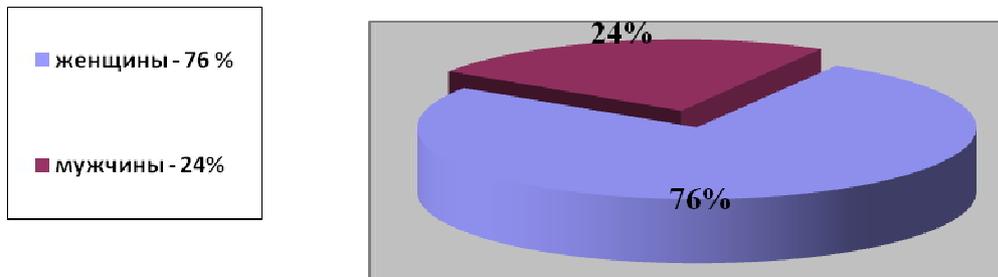


Рисунок 3.15 - Состав исследованной группы по половому признаку.

Таким образом, исследованная совокупность женщин количественно превосходит численность исследованных мужчин.

Что же касается состава исследованной группы по возрасту, то здесь для опроса в основном были привлечены работники в возрасте от 20 до 60 лет.

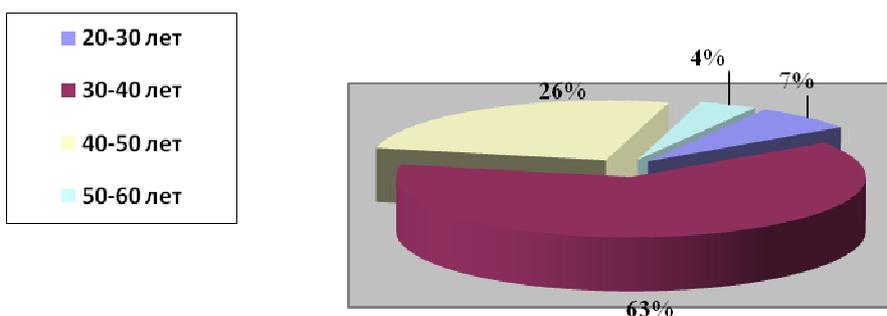


Рисунок 3.16 - Состав исследованной группы по возрасту.

Наиболее актуальным представляется следующий блок из 3 вопросов, касающийся вопросов мотивации труда персонала на предприятии. В частности, на вопрос «Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?» более трети респондентов (35 %) отметили выдачу премий, что свидетельствует о доминировании экономических методов стимулирования трудовой деятельности персонала. Организация совместных праздников отметили 14 % опрошенных. Подарки были упомянуты 21 % опрошенных. Повышение заработной платы и продвижение по должности отмечено 5 % и 11 % опрошенных соответственно. Благодарственные письма (дипломы, сертификаты) в качестве формы мотивации труда отметили 14 % опрошенных.

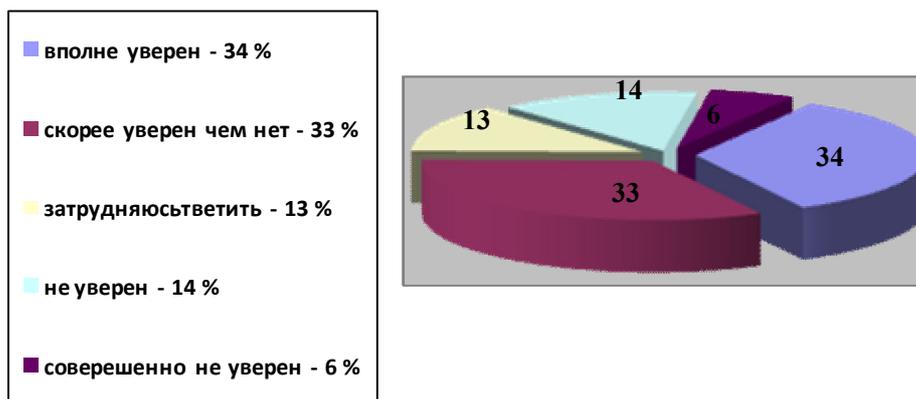


Рисунок 3.17 - Структура мотивации труда ООО ПП «Шоколадная Страна».

В ходе устного опроса персонала ООО ПП «Шоколадная Страна» была выявлена неудовлетворенность оплатой труда, неуверенность в сохранении за собой рабочего места, что не способствует формированию нормального психологического климата и психологического состояния каждого работника в отдельности.

На предприятии за анализируемый период наблюдается снижение среднесписочной численности ППП, это происходит в основном за счет снижения числа аппарата управления.

Уровень квалификации работников относится к важнейшим компонентам трудового потенциала. Средний тарифный разряд и средний тарифный коэффициент рабочих за три анализируемых периода имеет тенденцию снижения.

На предприятии наблюдается движение кадров. Коэффициент оборота рабочей силы по приему в 2015 году ниже коэффициента по выбытию на 2,7%.

Снижение коэффициента оборота по выбытию в 2015 году по сравнению с 2014 годом говорит об улучшении условий труда на данном предприятии.

Снижение коэффициента текучести, положительно характеризует существующую систему управления и социальную политику предприятия.

Наблюдается увеличение эффективности использования трудовых ресурсов ППП за последние три года, в 2015 году наблюдается значительный рост среднегодовой выработки одного рабочего, по сравнению с 2013 годом на 18,8%.

Результаты факторного анализа показали, что главной причиной увеличения годовой выработки является рост часовой выработки, которая в свою очередь увеличивается вследствие роста объема выпуска продукции. Также положительное влияние оказало увеличение доли рабочих и увеличение отработанных дней. Отрицательное влияние оказывает снижение продолжительности рабочего дня.

По всем показателям оплаты труда наблюдается незначительный рост, средняя заработная плата рабочих выросла на 3300 тыс. руб. или на 22,8 %, аналогичный показатель по ППП вырос на 2514,4 тыс. руб. или на 10,2%. Фактический фонд рабочего времени в 2015 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 13,5 %. Предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы достаточно полно.

Темп роста производительности труда опережает темпы роста оплаты труда, это способствовало экономии фонда зарплаты за последние три года на 40104,6 тыс. руб.

Представленные в работе данные демонстрируют основные проблемы, влияющие на мотивационную составляющую персонала ООО ПП «Шоколадная Страна».

Постоянные кадры, работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой

нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют на эффективность работы всего предприятия.

Проведенное исследование мотивационной среды показало, что применяемые механизмы не в достаточной степени обеспечивают достижение целей ООО ПП «Шоколадная Страна».

Особую роль в управлении предприятием, играет проблема повышения эффективности использования персонала предприятия. Задачей этой области является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы, чему посвящен четвертый раздел данной работы.

4 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»

Исходя из оценки и анализа данной работы, можно предусмотреть ряд мероприятий, обеспечивающих в конечном итоге более эффективную мотивацию человеческих ресурсов предприятия ООО ПП «Шоколадная Страна». В условиях формирования новых механизмов, ориентированных на современную экономику, перед ООО ПП «Шоколадная Страна» встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новыми технологиями и системами управления. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Важнейшей составляющей мотивирующей среды является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и, как результат, - производительность работников повышается. В то же время, нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким рабочим результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности.

Недостатки, выявленные в ходе проведенного исследования сложившейся системы мотивации персонала представлены в таблице 4.1

Таблица 4.1 Недостатки в системе мотивации и мероприятия по их устранению.

Выявленные недостатки	Мероприятия по их устранению
Высокий уровень текучести кадров	Обучение персонала с последующим совмещением профессий
Неудовлетворенность организацией труда на предприятии	Улучшение качества трудовой жизни персонала – применение гибкого рабочего времени
Отсутствие заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия	Повышение эффективности использования трудовых ресурсов за счет увеличения выпуска рентабельной продукции.
Отсутствие заинтересованности персонала в карьерном росте	Эффективное использование трудовых ресурсов на основе комплексной оценки персонала

В целях создания мотивирующей рабочей среды предлагаю провести следующие мероприятия:

- . Дополнительное повышение материального стимулирования.
- . Улучшение условий труда (рабочее место).
- . Вовлечение персонала в процесс управления.
- . Планирование карьеры.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке, по бальной оценке, на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Вовлечение персонала неразрывно связано с лидерством руководителя и доверием к нему.

Основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором ее успеха.

Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20-25% персонала готовы к переменам и принимают непосредственное участие в их разработке и внедрении. Такое число персонала часто называют «критическая масса».

Они связаны с удовлетворением потребностей наемных работников в признании, участии в принятии решений, их самих касающихся, а также с необходимостью находить баланс между временем, проводимым на работе, и посвященным заботе о близких, об их благополучии.

Планирование карьеры - это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Мотивированный персонал, обладающий квалификацией необходимого уровня, делает возможным развитие организации и обеспечивает ей конкурентное преимущество на рынке.

Для этого целесообразно внедрить на предприятии следующие мероприятия.

4.1 Обучение персонала с последующим совмещением профессий

Совмещение профессий - это выполнение наряду со своей основной работой, дополнительного объема по другой профессии или должности. При этом необходимо обучение персонала.

Обучение является важнейшим средством профессионального развития персонала.

Примером профессионального обучения могут служить курсы, программы по обучению, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Обучение служит одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ней задач. Профессиональное обучение начинается на основе потребностей организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. При использовании обучения с последующим совмещением должностей, выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников, предприятие обязано организовать работу так, чтобы все работники были полностью заняты по специальности в соответствии с их квалификацией и удовлетворяющих их заработной платой.

Анализ движения трудовых ресурсов за анализируемый период показал, что коэффициент текучести кадров на данном предприятии высокий, наиболее часто увольнение происходило в аппарате управления рабочих таких профессий как: технолог, бухгалтер.

Для дальнейшей работы предприятия, в целях:

- 1) увеличения производительности труда имеющегося персонала и его мотивации;
- 2) производственной необходимости на предприятии наличия квалифицированного и трудно заменяемого персонала;
- 3) снижения затрат.

Рекомендуется обучение с последующим совмещением профессий (должностей), т.е. выполнение работ наряду со своей основной работой дополнительной работы по другой профессии.

В связи со спецификой работы пищевого предприятия, можно произвести обучение мойщика технологического оборудования на слесаря по обслуживанию, торгового представителя на профессию супервайзера, лаборанта-анализатора на лаборанта химика-аналитика, лаборанта бак. лаборатории на микробиолога.

Обучение персонала напрямую влияет на последующую эффективность его работы. Общий экономический эффект можно рассмотреть, как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Повышение эффективности может быть достигнуто путем сокращения затрат, приходящиеся на одного работника.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий определяется по формуле:

$$\text{Эоб} = \text{Ззп} * \text{Рсп} * \text{N} - \text{Зоб}, \quad (4.1)$$

где Ззп – затраты на заработную плату на одного работника в месяц,

Рсп – число работников, обучающихся смежным профессиям,

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность,

Зоб – затраты на обучение.

Экономический эффект от обучения:

Ззп = 17800 рублей (среднемесячная зарплата рабочих, чьи обязанности будут совмещены).

Рсп = 4 человек

N = 3 месяца

$$\text{Зоб} = 5\,000 + (7\,000 * 2) + 6\,000 = 25\,000 \text{ рублей}$$

$$\text{Эоб} = 17800 * 4 * 3 - 25000 = 188600 \text{ рублей}$$

В последующем заработная плата за месяц, обученного персонала составит: Ззп 1 работника = $17800 * 50 \% + 17800 = 26700 * 4 = 106800$ рублей

Экономия по заработной плате в месяц, за счет совмещения профессий после обучения: $17800 * 9 - 106800 = 53400$ рублей.

Это позволит предприятию удерживать квалифицированный персонал за счет его мотивации и эффективно использовать его рабочее время, а также

получить дополнительные денежные средства в размере 464,4 тыс. руб. в год.
(53400 * 12 мес. * 1,26 = 807,4 тыс. руб.)

Таблица 4.2 – Экономический эффект от реализации мероприятия

	Показатели	Ед. изм.	Значения
1	Количество выбывших работников	чел.	4
2	Средняя зарплата работников	руб.	17800
3	Зарплата выбывших работников	руб.	71200
4	Направлено на доплату работникам за совмещение (50%)	руб.	35600
5	Средняя зарплата работников совмещающих профессий	руб.	26700
6	Затраты на обучение	руб.	25000
7	Экономия по заработной плате в месяц	руб.	53400
8	Экономический эффект от экономии заработной платы и социальных отчислений, за год	тыс.руб.	807,4

4.2 Улучшение качества трудовой жизни персонала

Организация труда – это система мер, обеспечивающих наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов для повышения производительности труда и мотивации работников.

Удовлетворение трудом определяется через ощущение работником своей значимости, через чувство ответственности за свои поступки.

Одним из условий организации труда является эффективное использование рабочего времени. Стандартный режим труда, как известно, 40 часов в неделю, с одночасовым перерывом, с двумя выходными днями. У такого режима труда есть определенные преимущества:

1. Возможность межфирменного взаимодействия.
2. Социальное равенство работников.
3. Легкость управления (все на местах).

Для предприятия ООО ПП «Шоколадная Страна» в качестве одного из методов мотивации рекомендуется применить режим гибкого рабочего времени (ГРВ), при этом возможны варианты:

- а) ежедневный выбор начала и окончания работы;
- б) переменная продолжительность рабочего дня;
- в) до обеда - все на рабочих местах, а после обеда: а) или б).

Поэтому на предприятиях, применяющих ГРВ, могут быть следующие режимы труда:

1) скользящий график: работать полный рабочий день, но менять время начала, окончания работы, а также время и продолжительность обеденного перерыва;

2) гибкий цикл: начало и конец рабочего дня выбираются работником, но работа по выбранному расписанию должна осуществляться в течение определенного периода (неделя, месяц, квартал);

3) переменный день: рабочие дни могут быть меньше или больше 8 часов, но неделя должна быть продолжительностью в 40 часов;

4) гибкое размещение: можно менять не только часы, но и месторасположение работы (в офисе, филиале, дома). Применение гибкого рабочего времени приводит к:

- росту производительности труда;
- установлению климата доверия и сотрудничества;
- снижению текучести кадров;
- росту удовлетворенности трудом;
- повышению эффективности использования "присутственного времени";
- снижению затрат на мотивацию и создание порядка.

Предлагается ввести следующее положение о порядке внедрения гибкого рабочего времени.

«Положение о порядке внедрения гибкого рабочего времени»

1. Гибкое рабочее время (ГРВ) вводится в подразделениях в целях повышения эффективности использования рабочего времени, более успешного сочетания служебных обязанностей и личных потребностей.

2. Право на работу по ГРВ предоставляется передовым работникам, добросовестно выполняющим производственные задания, не имеющим нарушений трудовой дисциплины и общественного порядка.

3. В зависимости от специфики работы в подразделениях может быть установлен: гибкий рабочий день, гибкая рабочая неделя, гибкий рабочий месяц.

4. График начала и окончания работы в условиях ГРВ (Таблица 4.3).

В пределах гибкого времени работники имеют право выбирать время начала и окончания работы по своему усмотрению с учетом производственной необходимости. Максимальная продолжительность рабочего дня должна быть не более 12 ч.

Таблица 4.3 - График начала и окончания работы в условиях ГРВ

Режим работы	Гибкое время начала работы	Твердо установленное время	Гибкое время конца смены
1-смены	6.00 - 9.00	9.00 - 12.00, 12.45 - 18.00	18.00 - 21.00
2-смены	18.00 - 21.00	21.00 - 00.00, 00.30 - 6.00	6.00 - 9.00
отделов	7.00 - 10.00	10.00 - 12.15, 13.00 - 15.00	15.00 - 19.00

В течение твердо установленного времени все работники обязаны трудиться на своих местах.

В условиях гибкой недели (месяца) работники имеют право частично переносить рабочее время (гибкое) с одного дня на другой, соблюдая при этом установленную продолжительность рабочей недели (месяца).

5. Руководство подразделения имеет право в случае производственной необходимости отменять на время режим ГРВ для отдельных работников или коллективов участка, цеха, лаборатории, отдела.

6. Работники, нарушившие режим ГРВ, а именно: допустившие неполное использование установленной продолжительности рабочей недели; пришедшие на работу или ушедшие с работы в твердо установленное время; не выполняющие производственных заданий или дающие некачественную

продукцию, лишаются права работы по гибкому графику распоряжением по цеху (отделу) и работают в обычном порядке.

Учет отработанного времени ведется работниками цехов, отделов в журнале учета рабочего времени. Контроль за правильностью занесенных сведений возлагается на мастеров, начальников, лабораторий, руководителей групп, отделов, цехов.

Табельный учет по цеху, отделу ведется в обычном порядке. Отдел кадров контролирует соблюдение режима в цехах, отделах, других структурных подразделениях.

Экономические условия включают, прежде всего выбор способов материальной заинтересованности работника в качественном результативном труде. Один из способов состоит в установлении такой системы оплаты труда, при которой каждый на своем рабочем месте получает возможность заработать в 2 и 3 раза больше, чем работник, затративший минимум усилий.

4.3 Мотивация персонала за счет получения дополнительной прибыли от продажи продукции с высокой рентабельностью.

Мотивация персонала предприятия может быть за счет повышения эффективности производства, путем увеличения объемов выпуска продукции, обеспечив тем самым дополнительную прибыль. Этого можно достичь с помощью эффективной маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия позволит увеличить выпуск продукции и обеспечит наилучшую степень загрузки работников и повышения эффективности труда.

Предлагается сделать ставку на увеличение выпуска наиболее рентабельного вида кондитерского изделия, которым является, «сендвич со сливочной начинкой». Очевидно, что потребитель все в большей степени ориентируется на качественную продукцию, это, в свою очередь, создает благоприятную почву для производства более дорогих видов продуктов. Политика ценообразования направлена на поддержание оптимального

сочетания цены и качества. Это делает продукцию конкурентоспособной на сложившемся рынке.

Предлагается увеличить объем выпускаемой продукции, например, на 30%. Тогда выручка от продажи продукции составит 531275 тыс. руб. (408673*30%) (Рисунок 4.4)

Для достижения необходимого результата необходимо проведение акции во всех регионах по мотивации потребителя. При покупке продукции покупателю можно предложить получение призов, которые будут обозначены в условиях акции. Для достижения необходимого результата необходимо проведение акции во всех регионах по мотивации потребителя. При покупке продукции покупателю можно предложить получение призов, которые будут обозначены в условиях акции.

Проведенный финансово-экономический анализ показал, что стратегия маркетинга по увеличению выпуска более рентабельного вида кондитерских изделий является экономически эффективным. Экономический эффект от внедрения данного мероприятия 36435 тыс. рублей.

Таблица 4.4 – Экономический эффект от мотивации персонала за счет получения дополнительной прибыли, от продажи продукции с высокой рентабельностью.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	Прогноз	Отклонение	
				+,-	%
Выпуск продукции	тонн	4927	6405	1478	130,0
Численность рабочих	чел.	49	49	-	-
Выручка от продажи	тыс. руб.	408673	531275	122602	130
Себестоимость	тыс. руб.	337910	424077	86167	125,5
Коммерческие расходы	тыс. руб.	30995	30995	-	-
Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-
Прибыль	тыс. руб.	39768	76203	36435	191,6
Выработка одного рабочего	тыс.руб.	8340	10842	2503	130

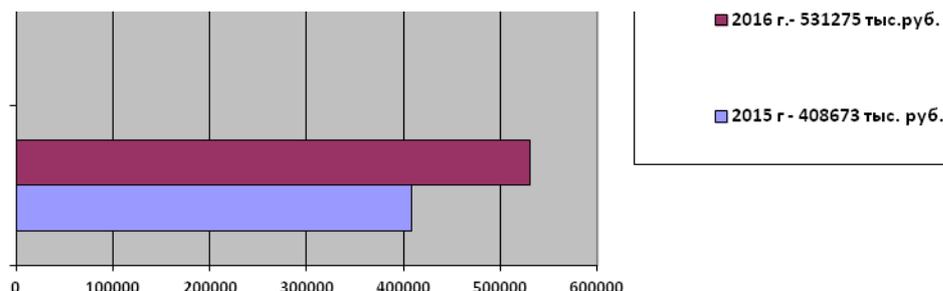


Рисунок 4.1- Динамика увеличения объема выпускаемой продукции.

При таких условиях прибыль возрастает на 91,6 % и составит 76203 тыс. руб (таблица 4.4)

4.4 Эффективное использование трудовых ресурсов на основе комплексной оценки персонала

Для привлечения молодых квалифицированных кадров, и заинтересованности их в карьерном росте на данном предприятии, целесообразно использовать опыт зарубежных компаний. Есть два принципиально разных подхода к построению карьеры: японской и американской.

Японская система – «пожизненный найм». Сотрудник с первого рабочего дня знает, чего от него ждут, какими компетенциями он должен обладать, каких результатов нужно достичь, как себя вести, что и когда он за все это получит. Жизнь расписана до самой пенсии. Шанс на повышение есть у каждого. Фирма принимает весь трудовой потенциал работника, а работнику дает стабильность, постоянное место работы, социальные гарантии, планомерность стабильного повышения заработной платы, через определенные промежутки времени перевод на новую должность.

Американский подход – пребывание на одной должности не более трех лет.

Профессиональная мобильность, ценится выше, чем преданное «сидение на одном месте» 5-10 лет. Так как у человека происходит «профессиональное

выгорание», если он годами работает на одной должности. Очевидно, что сотрудник привыкает к недостаткам рабочего места, перестает предлагать идеи по усовершенствованию технологического процесса.

Внедрение данной системы позволит правильно осуществить расстановку работников, полнее использовать их знания, опыт, личные качества.

Так как осознание каждым целей и задач предприятия в целом и трудовых задач на каждом рабочем месте – необходимое условие успешной работы коллектива. Удержание квалифицированного персонала и исключение текучести кадров. Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации, т.к. более высокая квалификация выше оплачивается. Руководители организаций заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

Для реализации данного мероприятия необходимо разработать и внедрить системный подход к планированию карьеры работников.

Для этого необходимо сделать следующее:

1. описать варианты карьерного пути, которые опираются на закономерности их естественного профессионального роста и поддерживали стратегию развития компании;
2. создать и внедрить инструменты оценки компетенций, а также систему индивидуальных профессиональных и карьерных планов;
3. подготовить программу тренингов для реализации индивидуальных планов, в рамках каждого карьерного пути.

Закон эффекта гласит, что люди действуют наиболее эффективно, тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели.

Закон справедливости означает, что люди действуют наиболее эффективно, тогда, когда получают поощрения за свои действия.

Для достижения этого необходимо провести оценку персонала. Оценка персонала – то есть комплекс мероприятий, который позволит выявить,

насколько сотрудники готовы выполнять текущие и будущие производственные задачи.

Оценочные мероприятия включают:

оценку труда. Анализ рабочих мест предприятия, основных производственных требований к ним и динамике развития;

оценку персонала. Выявить степень соответствия имеющегося кадрового состава текущим или будущим производственным заданиям;

выявить резервы развития. В данном случае анализируют имеющиеся трудовые ресурсы, и вырабатывается последовательность действий, которые позволят преодолеть несоответствие имеющегося кадрового состава требованиям производства.

Оценка персонала необходима для того, чтобы выделить на предприятии кадровый резерв, а также для построения карьерных путей сотрудника. При этом, для развития карьеры работников следует четко определить сроки и условия. Это позволит персоналу планировать свою жизнь в организации всерьез и надолго.

После завершения оценочных процедур на предприятии необходимо выделить некий конечный набор личных и профессиональных качеств. Определить конечное количество путей на определенный срок.

Под развитием понимаются любые изменения. Это изменение должно идти по двум направлениям: собственное развитие сотрудника как личности и развитие его качеств, необходимых для меняющихся бизнес-процессов.[25,41]

На основании выше изложенных мероприятий, можно сделать следующие выводы (Рисунок 4.2):

1) обучение персонала для последующего совмещения профессий дает экономию денежных средств в размере 807,4 тыс. руб. в год. При этом заработная плата работников, совмещающих должности будет стимулировать их наиболее эффективно выполнять свои трудовые обязанности и использовать рабочее время.

2) улучшение качества трудовой жизни персонала - применение гибкого рабочего времени приводит к:

- росту производительности труда;
- установлению климата доверия и сотрудничества;
- снижению текучести кадров;
- росту удовлетворенности трудом;
- повышению эффективности использования "присутственного времени";
- снижению затрат на мотивацию и создание порядка;

3) повышение эффективности использования трудовых ресурсов за счет увеличения выпуска рентабельного вида кондитерских изделий, позволит увеличить выпуск продукции и получить дополнительную прибыль;

4) оценка персонала необходима для того, чтобы выделить на предприятии кадровый резерв, а также для построения карьерных путей сотрудника. В этом случае с одной стороны работники будут заинтересованы в повышении своей квалификации, с другой предприятие будет заинтересованно в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

В результате изученного материала, можем сделать следующие выводы:

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, мотивы и стимулы.

Социально-экономические реформы в нашей стране привели к кардинальным переменам во всех сферах жизнедеятельности общества.

В том числе и в сфере социально-трудовых отношений. Либерализация экономики, устранение административных ограничений в деятельности предприятий создали необходимые предпосылки для формирования и развития рыночной среды, стандартов трудового поведения, ценностных ориентиров и стимулов трудовой деятельности людей. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая

новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации.

Современный этап перехода от командно-административной к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по-особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают все новые и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов МОТИВАЦИИ.

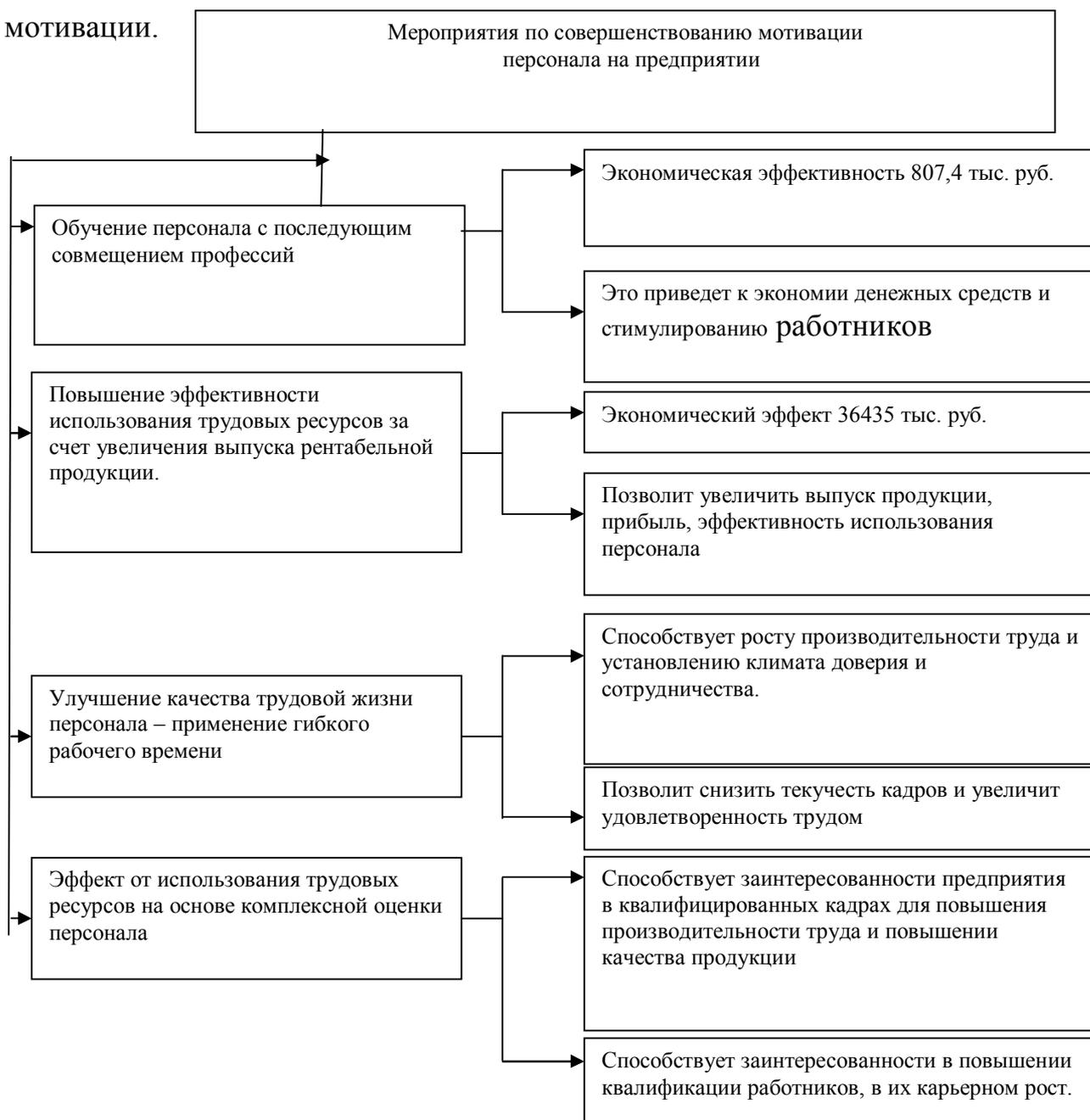


Рисунок 4.2 – Экономический эффект от реализации мероприятий

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация - одно из важнейших условий успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроения работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

В результате проведения исследований, было выявлено, что персонал ООО ПП «Шоколадная Страна» в большей степени удовлетворен рабочей средой, но, как и в любом другом предприятии имеется ряд проблем.

В целях совершенствования мотивирующей рабочей среды были предложены для проведения следующие мероприятия: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления, моральное стимулирование, планирование карьеры.

Для повышения эффективности работы ООО ПП «Шоколадная Страна» разработана программа по повышению мотивации работников предприятия.

На основании программы можно будет выделить положительные эффекты от создания мотивирующей рабочей среды:

1. Улучшение психологического комфорта.
2. Рост удовлетворительности трудом.
3. Рост производительности труда.
4. Снижение текучести.
5. Сокращение потерь от нетрудоспособности.
6. Повышение заинтересованности.
7. Изменение форм ответственности.
8. Освобождение времени руководителя для решения стратегических задач.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника, возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают все новые и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Высокая мотивация - одно из важнейших условий успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

В первой главе работы рассмотрены проблемы мотивации персонала на предприятии, перечисленные основные проблемы служебной карьеры, этапы развития совмещения должностей, а так же пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Во второй части работы дана организационно-экономическая характеристика ООО ПП «Шоколадная страна», проведен анализ основных

технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия за период с 2013 -2015 годы. В аналитической части работы проанализированы динамика и структура прибыли предприятия, проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов, анализ системы оплаты труда на предприятии, проведены исследования системы мотивации предприятия.

В результате проведения исследований, было выявлено, что персонал ООО ПП «Шоколадная страна» в большей степени удовлетворен рабочей средой, но, как и в любом другом предприятии имеется ряд проблем.

Для повышения эффективности работы ООО ПП «Шоколадная страна» разработана программа по повышению мотивации работников предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2010-335 с.
- 2 Албастова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента / Л. Н. Албастова. - М.: ПРИОР, 2009. - 258 с.
- 3 Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. - 2010. - № 1. - С. 50-52.
- 4 Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / под ред. проф. Н. П. Любушина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 546 с.
- 5 Андреева И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2009. - 198 с.
- 6 Аширов Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2012. - 258 с.
- 7 Афонин И. В. Управление развитием предприятия / И. В. Афонин - М., 2010. - 356 с.
- 8 Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2013. — 430 с.
- 9 Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. - М.: Книжный дом, 2009. - 352 с.
- 10 Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская. - М.: Гелан, 2014. - 411 с.
- 11 Бовыкин В. И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления / В. И. Бовыкин - М., 2011. - 342 с.

- 12 Бурганова Л. А. Теория управления /Л. А. Бурганова - М.: Инфра, 2009. - 246 с.
- 13 Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала: научное издание / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. - Харьков: Гуманитарный центр, 2010. - 467 с.
- 14 Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2011. - 287 с.
- 15 Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2009. - 384 с.
- 16 Ветлужский Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужский - М., 2009. - 149 с.
- 17 Виханский О. С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О. С. Виханский, А И. Наумов. - М.: МГУ, 2010. - 438 с.
- 18 Гарин, В.М. Безопасность жизнедеятельности в производственных условиях (охрана труда) / В.М. Гарин. - Ростов н/Д: РГУПС, 2009. - 363 с.
- 19 Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учеб. пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова. - СПб.: СПбУЭФ, 2011. - 244 с.
- 20 Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала: учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 448 с.
- 21 Герчинова И. Н. Менеджмент: учебное пособие / И. Н. Герчинкова - М.: ЮНИТИ, 2008. - 445 с.
- 22 Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. - М.: Ин-т психологии РАН, 2009. - 224 с.
- 23 Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М. Ю. Горбунова. - М.: Владос-Пресс, 2008. - 459 с.

- 24 Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. - М.: Бином, 2009. - 289 с.
- 25 Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2009. - 624 с.
- 26 Зайцева О. Н. Основы менеджмента / О. Н. Зайцев. - М.: Центр, 2009. - 367 с.
- 27 Кибанов А. Управление персоналом / А. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 391 с.
- 28 Кинан К. Эффективная мотивация: Кратко и ясно / К. Кинан - М., 2010. - 80 с.
- 29 Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. - М.: Дело, 2009. - 210 с.
- 30 Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. - М.: Вершина, 2010. - 318 с.
- 31 Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник / В. И. Кнорринг. - М.: Изд-во БЕК, 2007. - 48 с.
- 32 Красовский Ю. Управление поведением на фирме / Ю. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 378 с.
- 33 Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 368 с.
- 34 Управление персоналом на производстве. Учебное пособие для вузов / под. ред Проф. Шаталовой Н.И., Бурмакова Н.М. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2007 г. – 238 с.
- 35 Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ИАФРА – М, 2010. – 538с.

- 36 Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / под. ред. Пула М., Уорнера М. СПб.: «Питер», 2009 г. – 741 с.
- 37 Хлебников Д. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации// Менеджмент сегодня - 2011-№3 - 10 с.
- 38 Чернова А. Льготы по-русски: принципы формирования компенсационных пакетов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru>
- 39 Чугунова А.С. Чего хотят сотрудники // Секрет фирмы, №14 от 11.04.2008. – 20 с.
- 40 Шеклтон Р. Мотивация – меняющийся подход. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.personal-mix.ru.
- 41 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. — 168 с.
- 42 Эльяшева М.И. Управление организационными изменениями (общий менеджмент) / М.И. Эльяшева/ – Красноярск: КрасГУ, 2010 г. – 114 с.
- 43 Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности [Текст] / В.А. Ядов – М.: «Добросвет», 2011. – 12 с.
- 44 Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://novosibstat.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

АНКЕТА

Здравствуйте, уважаемый респондент. Вашему вниманию предлагается анкета на тему «Мотивация эффективной деятельности персонала в организации».

Прежде чем ответить на вопрос, внимательно прочитайте все варианты ответов и выберите наиболее приемлемый для Вас. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?

- 1) Вполне удовлетворен
- 2) Скорее удовлетворен, чем нет
- 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет
- 4) Скорее не удовлетворен
- 5) Совершенно не удовлетворен

2. Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?

- 1) Скорее удовлетворен, чем нет
- 2) Не могу сказать, удовлетворен или нет
- 3) Скорее не удовлетворен
- 4) Совершенно не удовлетворен

3. Ваша должностная инструкция

- 1) Полностью соответствует выполняемой Вами работе
- 2) В основном соответствует Вашим реальным обязанностям
- 3) Не соответствует реально выполняемой Вами работе
- 4) Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

4. А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?

- 1) Вполне уверен
- 2) Скорее уверен, чем нет
- 3) Затрудняюсь определить свою позицию
- 4) Пожалуй, не уверен

5) Совершенно не уверен в завтрашнем дне

5. Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?

1) В целом отношение положительное. Я доволен существующими условиями

2) Отношение скорее положительное, чем отрицательное

3) Затрудняюсь сказать

4) Отношение скорее отрицательное, чем положительное

5) В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями

6. Удовлетворены ли Вы организацией труда?

1) Вполне удовлетворен

2) Скорее удовлетворен, чем нет

3) Не могу сказать, удовлетворен или нет

4) Скорее не удовлетворен

5) Совершенно не удовлетворен

7. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:

1) Объективны и Вам известны

2) Субъективны и Вам не известны

3) Вам не известны

8. Вам известны перспективы развития:

предприятия: 1) На год

2) На месяц

3) Меньше месяца

4) Не известны

вашего отдела: 1) На год

2) На месяц

3) Меньше месяца

4) Не известны

ваши личные перспективы:

1) На год

2) На месяц

3)Меньше месяца

4)Не известны

9. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности: 1)Полностью

2)Не полностью

3)В отдельных случаях

4)Совсем нет

10. На Вашем предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:

1)Согласен

2)Не согласен

3)Не знаю

11. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места:

1) Количество людей в одном помещении

2)Площадь рабочего места

3)Дизайн и планировка рабочих мест

4)Время начала и окончания рабочего дня

5)Организация питания сотрудников

6)Техническая оснащенность

7)Другое

12. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе:

1) В нашем коллективе не бывает конфликтов

2)Неудачное распределение должностных обязанностей

3)Оплата труда

4)Стиль руководства начальника

5)Несовместимость отдельных работников

6)Другое _____

13. Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?

1) Выдача премий

2)Организация совместных праздников

- 3) Подарки
- 4) Повышение заработной платы
- 5) Повышение по должности
- 6) Благодарственные письма (дипломы, сертификаты)

14. Как Вы думаете, какая из форм мотивации наиболее эффективна для стимулирования трудовой деятельности?

- 1) Премии
- 2) Подарки
- 3) Повышение заработной платы
- 4) Повышение по должности
- 5) Благодарственные письма
- 6) Организация совместных праздников
- 7) Другое (укажите) _____

15. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:

- 1) Как регулярное дополнение к зарплате
- 2) За успешное выполнение работы (проекта, задания)
- 3) Нерегулярно
- 4) Не получали премии
- 5) Другое

16. Пол: 1) мужской

2) женский

17. Возраст: _____

17. Доход на одного человека в месяц в Вашей семье:

- 1) от 10 до 15 тысяч рублей
- 2) от 6 до 10 тысяч рублей
- 3) от 3 до 6 тысяч рублей
- 4) до 1,5 тысяч рублей

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

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

Показатели	Единицы измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выпуск продукции	тонн	3300	3431	4927	103,9	143,6	149,3
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	342934	386923	408673	112,8	105,6	119,1
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	382028	436837	408673	114,3	93,5	106,9
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	297562	325523	337910	109,3	103,8	113,5
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	331484	367515	337910	110,8	91,9	101,9
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	23490	31973	30995	136,1	96,9	131,9
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	21882	29427	39768	134,4	135,9	181,7
<i>то же в сопоставимых ценах*</i>	тыс. руб.	24376	33223	39768	136,2	119,7	163,1
7. Рентабельность продукции	%	6,8	8,2	10,8	120,5	131,7	158,8
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	1405	1331	1943	94,7	145,8	138,2
9. Среднесписочная численность ППП	чел.	145	126	112	86,8	88,8	77,2
<i>в том числе рабочих</i>	чел.	53	53	49	100	92,4	92,4
10. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	2634	3467	3649	131,6	105,2	138,5
11. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	7208	8242	8340	114,3	101,2	115,7
12. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	42899,7	39706,2	36515,7	92,5	91,9	85,1

Продолжение таблицы Б. 1

Показатели	Единицы измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста, %		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
<i>в том числе ФОР рабочих</i>	тыс. руб.	9222,0	10621,2	10466,4	115,1	98,5	113,4
13. Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	24655	26260,7	27169,4	106,5	103,4	110,1
14. Среднемесячная заработная плата рабочего	руб.	14500	16700	17800	115,1	106,5	122,7
15. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	10898	12266,5	-6218	112,5	-	-
16. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	59930	60140	43698,5	100,3	72,7	72,9
17. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	59810	60027	43593	100,4	72,7	73
18. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб.	35886	36016	25976	100,3	72,1	72,3
19. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	348575	299668	211228	85,9	70,5	60,6
20. Фондоотдача основных фондов	руб.	6	6,4	9,4	106,7	146,8	156,7
21. Фондоотдача активной части ОФ	руб.	9,5	10,7	15,7	112,6	145	165,2
22. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	412,5	476,4	390,1	115,5	81,8	94,6
23. Оборачиваемость оборотных средств	об.	0,9	1,3	1,9	144,4	146,2	211,1
24. Капиталоотдача	руб.	0.4	0.7	1.2	175	171	300
25. Рентабельность собственного капитала	%	12,8	10,8	-31,2	84,3	-	-
26. Коэффициент независимости	-	2,7	3,4	2	125,9	58,8	74,1
27. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	-	-0,14	-0,16	-0.23	114,3	143,8	164,3
28. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,76	2,16	2,26	122,7	104,6	128,4
29. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	-	0,85	3,44	-	404	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»**

Таблица В.1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонения					
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
							2014 г. – 2013 г.	2015 г. – 2014 г.	2015 г. – 2013 г.			
Всего ППП, в том числе:	145	100	126	100	112	100	- 19	86,9	- 14	88,9	- 33	77,2
Рабочие	53	36,6	53	42,1	49	43,8	0	100	- 4	92,5	- 4	92,5
Аппарат управления	92	63,4	73	57,9	63	56,2	-17	79,3	-10	86,3	-29	68,5

Таблица В.2 - Качественный состав трудовых ресурсов предприятия.

Показатель	Численность рабочих			Удельный вес, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
По трудовому стажу, лет до 5	11	11	10	20,8	20,8	20,4
От 5 до 10	20	20	19	37,7	37,7	38,8
От 10 до 15	13	13	13	24,5	24,5	26,5
Свыше 15	9	9	9	17,0	17,0	18,4
ИТОГО	53	53	49	100	100	100
Группы рабочих:						
По возрасту, лет до 20	-	-	1	-	-	2,0
От 20 до 30	9	9	9	17,0	17,0	18,4
От 30 до 40	23	23	23	43,4	43,4	46,9
От 40 до 50	14	14	14	26,6	26,6	28,6
От 50 до 60	5	5	4	9,4	9,4	8,2
Старше 60	2	2	1	3,8	3,8	2,0
ИТОГО	53	53	49	100	100	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	3	2	3	5,7	3,8	6,1
Среднее, среднее специальное	30	28	21	56,6	52,8	42,9
Среднее техническое	4	6	6	7,5	11,3	12,2
высшее	16	17	19	30,2	32,1	38,8
ИТОГО	53	53	49	100	100	100

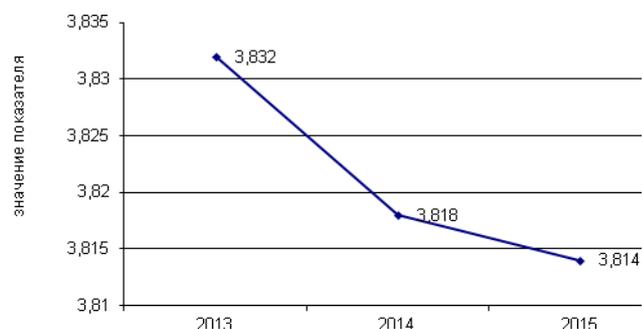


Рисунок В.1 - Динамика среднего тарифного коэффициента

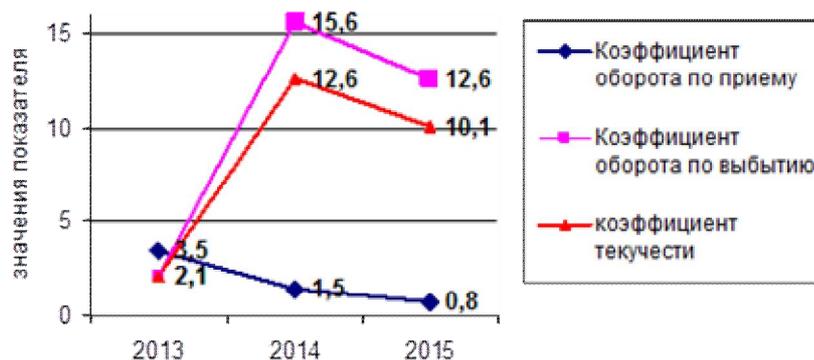


Рисунок В.2 - Коэффициенты движения трудовых ресурсов

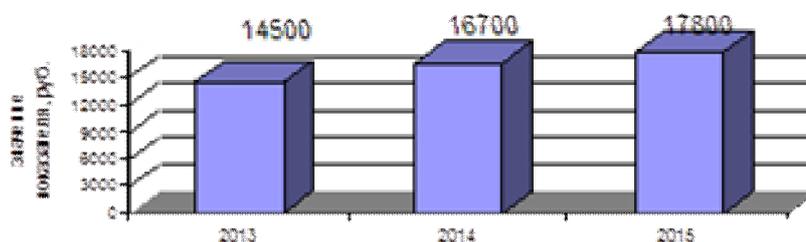


Рисунок В.3 - Динамика среднемесячной заработной платы работников ППП



Рисунок В.4 - Динамика темпов роста производительности труда и заработной платы.

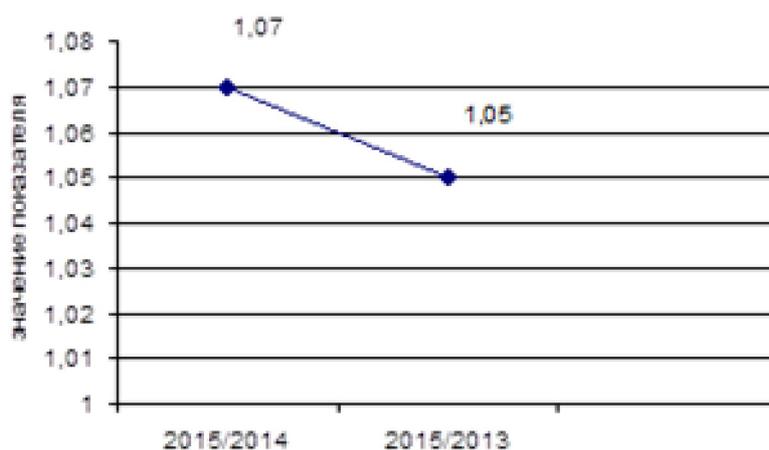


Рисунок В.5 – Динамика коэффициента опережения темпа роста производительности труда, над темпом роста зарплаты

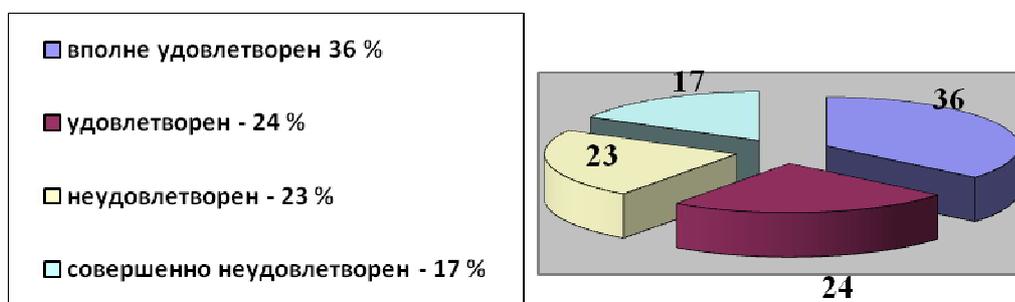


Рисунок В.6 «Степень удовлетворенности работников своей работой»

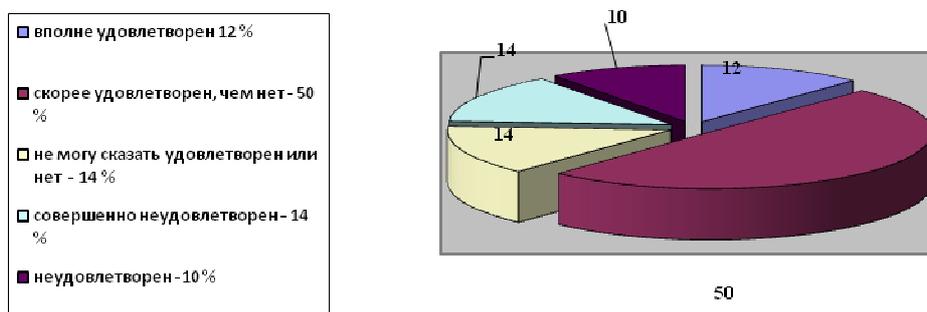


Рисунок В.7 «Степень удовлетворенности заработной платой?»

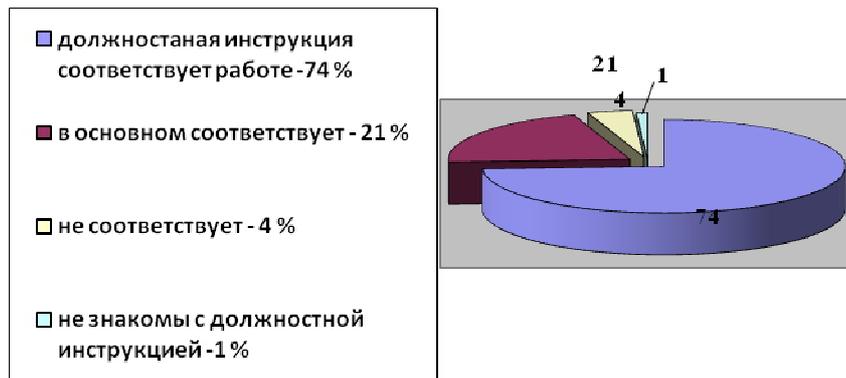


Рисунок В.8 Соответствия должностной инструкции выполняемой работе

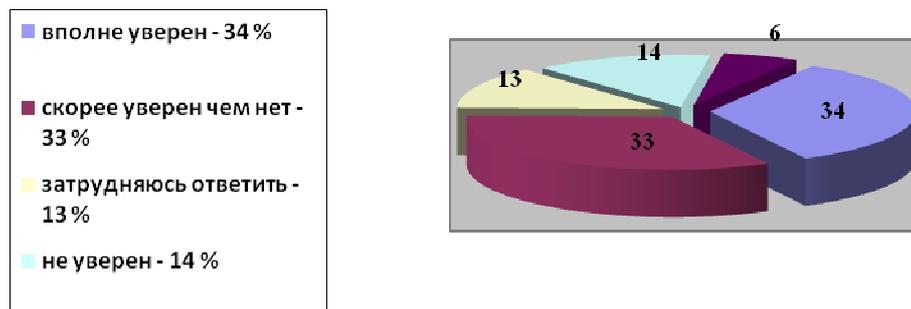


Рисунок В.9 Анализ уверенности персонала в ООО ПП «Шоколадная Страна».

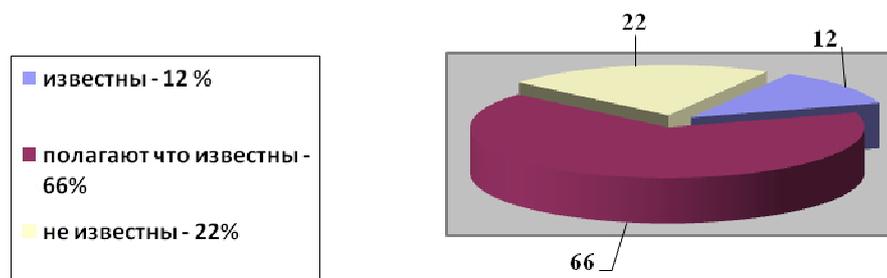


Рисунок В.10 Осведомлённость перспектив развития компании.

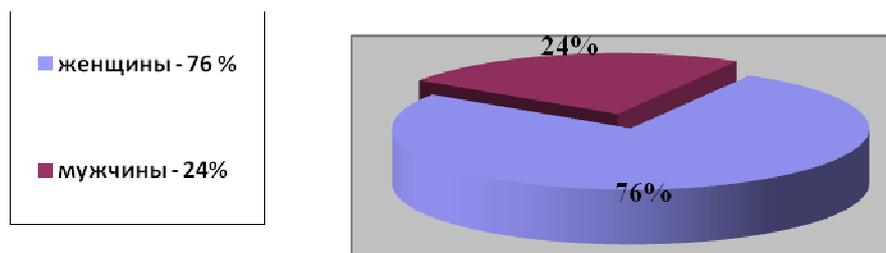


Рисунок В.11 Состав исследованной группы по половому признаку

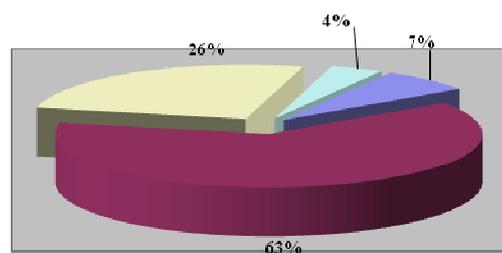


Рисунок В.12 Состав исследованной группы по возрасту

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПП «ШОКОЛАДНАЯ СТРАНА»

Таблица Г.1 Недостатки в системе мотивации и мероприятия по их
устранению

Выявленные недостатки	Мероприятия по их устранению
1. Высокий уровень текучести кадров	Обучение персонала с последующим совмещением профессий
2. Неудовлетворенность организацией труда на предприятии	Улучшение качества трудовой жизни персонала – применение гибкого рабочего времени
3. Отсутствие заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия	Повышение эффективности использования трудовых ресурсов за счет увеличения выпуска рентабельной продукции.
4. Отсутствие заинтересованности персонала в карьерном росте	Эффективное использование трудовых ресурсов на основе комплексной оценки персонала

Таблица Г.2 – Экономический эффект от реализации мероприятия

	Показатели	Ед. изм.	Значения
1	Количество выбывших работников	чел.	4
2	Средняя зарплата работников	руб.	17800
3	Зарплата выбывших работников	руб.	71200
4	Направлено на доплату работникам за совмещение (50%)	руб.	35600
5	Средняя зарплата работников совмещающих профессий	руб.	26700
6	Затраты на обучение	руб.	25000
7	Экономия по заработной плате в месяц	руб.	53400
8	Экономический эффект от экономии заработной платы и социальных отчислений, за год	тыс.руб.	807,4

Таблица Г.3 – Экономический эффект от мероприятия № 3

Показатели	Ед. изм.	2015 год	Прогноз	Отклонение	
				+,-	%
Выпуск продукции	тонн	4927	6405	1478	130,0
Численность рабочих	чел.	49	49	-	-
Выручка от продажи	тыс. руб.	408673	531275	122602	130
Себестоимость	тыс. руб.	337910	424077	86167	125,5
Коммерческие расходы	тыс. руб.	30995	30995	-	-
Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-
Прибыль	тыс. руб.	39768	76203	36435	191,6
Выработка одного рабочего	тыс.руб.	8340	10842	2503	130

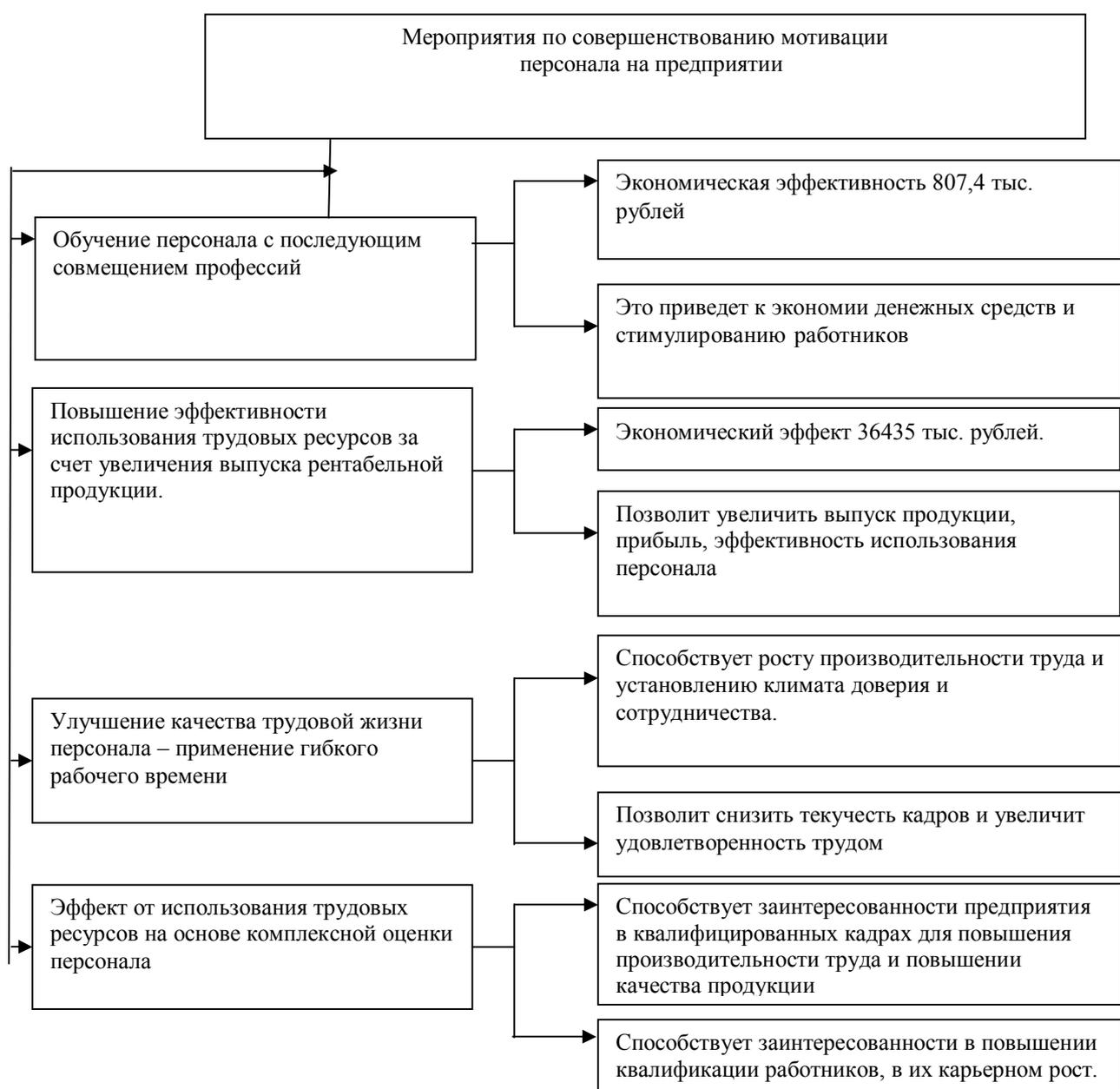


Рисунок Г.1 – Экономический эффект от реализации мероприятий