

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

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

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**««МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, КАК ФАКТОР
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«КОМБИНАТ ПИТАНИЯ», СТОЛОВАЯ №3, Г. СЕВЕРСК)»**

Выполнил: студент гр. МТнд-221
Березина О.В.

Руководитель: к.т.н., доцент
Першина Е.Г

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет Заочный
Кафедра «Экономика и управление»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки «Производственный менеджмент»
(шифр, название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации бакалавр

Обозначение документа АЭП. ВКР. 00. 27. 16

Тема «Мотивации труда работников, как фактор эффективности управления на предприятиях
общественного питания (на примере ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск)»

Специальная часть «Анализ системы мотивации труда работников
в ООО «Комбинат питания», столовая № 3, г. Северск»

Студент Березина Оксана Владимировна

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы Е.Г. Першина

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический Е.Г. Першина
краткое наименование раздела

Организационно-экономическая
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Характеристика предприятия Е.Г. Першина
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Е.Г. Першина
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В. Юдакова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия
Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнд-221 Березиной Оксане Владимировне _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Мотивации труда работников, как фактор эффективности управления на предприятиях _____

общественного питания (на примере ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск)»

Специальная часть «Анализ системы мотивации труда работников _____
в ООО «Комбинат питания», столовая № 3, г. Северск»

утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016

дата

20.06.2016

2. Срок представления работы к защите _____

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

Теоретический: _____ содержит теоретические и методические аспекты краткое содержание

4.1. _____ наименование раздела краткое содержание
анализа финансовых результатов деятельности предприятия

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

за 20012-20014 годы

4.3. _____ наименование раздела краткое содержание
Аналитический: содержит результаты анализа системы мотивации труда
работников на данном предприятии и мероприятия по повышению его эффективности

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

Список литературы: содержит библиографическое описание источников

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:
- 5.1 Основные показатели ПХД и ФС ООО «Комбинат комбинат» (1)
- 5.2 Результаты анализа системы мотивации труда в ООО «КП» г. Северск (2)
- 5.3 Результаты анализа персонала предприятия (3)
- 5.4 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «КП» г. Северск (4)
- 5.5 _____
- 5.6 _____
- 5.7 _____
- 5.8 _____
- 5.9 _____
- 5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	17.05.2016	Е.Г. Першина
<small>краткое наименование раздела</small>		<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Организационно-экономическая характеристика предприятия	24.05.2016	Е.Г. Першина
<small>краткое наименование раздела</small>		<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Аналитический	03.06.2016	Е.Г. Першина
<small>краткое наименование раздела</small>		<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
<small>краткое наименование раздела</small>		<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
<small>краткое наименование раздела</small>		<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

_____ 17.05.2016 Е.Г. Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания 17.05.2016

Задание принял к исполнению: _____ 17.05.2016 О.В. Березина

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты системы управления персоналом на предприятии пищевой промышленности. Объектом исследования выступает ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом приведена методика анализа системы мотивации персонала предприятия, во втором – представлена организационно - экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ действующей мотивации труда работников, как фактор эффективности управления на предприятии и возможные пути совершенствования данной системы.

АЭП. ВКР. 00. 27. 16 ПЗ

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Разраб.		Березина О.В.			«Мотивации труда работников, как фактор эффективности управления на предприятиях общественного питания (на примере ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск)»	Лит.	Лист	Листов
Провер.		Першина Е.Г.					4	81
Реценз.		Першина Е.Г.				КемТИПП МТнд-221		
Н. Контр.		Юдакова А.В.						
Утверд.		Масленников П.В.						

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
1.1 Сущность системы мотивации труда: понятие мотивации, структура, процесс и факторы.....	
1.2 Основные теории мотивации.....	
1.2.1 Содержательные теории мотивации.....	
1.2.2 Процессуальные теории мотивации.....	
1.3 Причины снижения эффективности деятельности персонала.....	
1.4 Зарубежный опыт мотивации персонала.....	
1.5 Межличностные различия и мотивация работников.....	
1.6 Профессиональная ориентация работников.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ» Столовая № 3, Г. СЕВЕРСК.....	
2.1 Краткая история возникновения и общая характеристика ООО «Комбинат питания» г. Северск.....	
2.2 Организационная структура предприятия.....	
2.3 Производственная структура предприятия.....	
2.4 Маркетинговая политика предприятия.....	
2.4.1 Конкуренты предприятия.....	
2.4.2 Рынки сбыта предприятия.....	
2.4.3 Основные поставщики предприятия.....	
2.4.4 Ассортимент выпускаемой продукции предприятия.....	

						Лист
						5
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2.5 Анализ показателей производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия ООО «Комбинат питания».....

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ», СТОЛОВАЯ № 3, Г.СЕВЕРСК.....

3.1 Анализ персонала предприятия.....

3.2 Анализ стимулирования труда в ООО «Комбинат питания» г. Северск....

3.3 Расширение социального пакета сотрудников, за счет оформления полиса ДМС.....

3.4 Ежемесячная доплата для сотрудников, имеющих стаж более трех лет работы в ООО «Комбинат питания»

3.5 Предоставление служебного транспорта до места работы и обратно.....

3.6 Создание производственных советов с приглашением разных по деятельности работников.....

3.7 Проведение корпоративных мастер-классов на предприятии.....

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....

ПРИЛОЖЕНИЯ.....

						Лист
						6
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время происходят крупные изменения в управлении предприятием. Большое влияние на эффективное управление предприятием и дальнейший его успех на рынке в целом является «человеческий фактор», а в частности уровень компетентности и организации труда персонала. Высоких результатов сложно добиться без максимального вовлечения в трудовой процесс всего персонала, что недостижимо без мотивации. Работодатель, прежде всего, заинтересован в высокой производительности труда, в то время как работник преследует свои цели, такие как доход, карьера и так далее. Крайне важно руководителю максимально повысить заинтересованность в работе своих сотрудников. Однако у российских предпринимателей наблюдается достаточно узкий спектр способов мотивации персонала. Возможно, это связано с достаточно резким переходом от методов централизованного управления экономикой к рыночным, хотя с другой стороны существует проблема незнания руководителями теорий мотиваций и практики применения их эффективных методов и способов на предприятии. Вследствие чего, весьма медленно проходит внедрение и поиск прогрессивных путей мотивации, что негативно отражается на работе предприятия в целом.

Современный этап становления социально ориентированной рыночной экономики в России требует создания действенного механизма мотивации и стимулирования труда, обеспечивающего повышение эффективности производства при наиболее полном учете интересов работников и трудовых коллективов. Перемены в системе экономических отношений предполагают изменения в системе стимулирования труда, что предопределяет последовательную реализацию программы развития социально-ориентированной рыночной экономики в России.

Сегодня проблема стимулирования труда является ключевой в мотивационном процессе. Она включает в себя три основных момента. Во-первых, стимулирование должно обеспечивать работнику социально нормальный

						Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

уровень жизни. Во-вторых, дифференцировать доходы людей в зависимости от размера их вклада, учитывая как количественные, так и качественные параметры трудовой деятельности. В-третьих, выступать предпосылкой повышения эффективности труда. Таким образом, стимулирование труда призвано выполнять три основные функции: воспроизводственную (или компенсационную), распределительную и социально-психологическую.

Среди прочих проблем особую роль играет проблема совершенствования стимулирования труда на предприятии. Задачей этой области является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование работников.

В новых экономических условиях работник должен самостоятельно, и постепенно в полной мере, оплачивать все потребляемые им и членами его семьи блага и услуги, которые надо создать, причем эффективно.

Все вышесказанное обусловило актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию мотиваций труда персонала ООО «Комбинат питания» г. Северск.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала;
- провести анализ производственно-хозяйственной деятельности в ООО «Комбинат питания» г. Северск;
- разработать предложения по совершенствованию мотивации труда в ООО «Комбинат питания», столовая № 3, г. Северск.

Предметом исследования является мотивации труда работников на предприятии ООО «Комбинат питания», столовая № 3, г. Северска.

						Лист
						8
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Объектом исследования выступает предприятие ООО «Комбинат питания», столовая №3. Место нахождения организации (юридический адрес): г. Северск ул. Свердлова 23. Основной целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей физических лиц в товарах и услугах и получение прибыли.

Предметом деятельности организации является обеспечение работников ОАО «Сибирского химического комбината» лечебно-профилактическим питанием, а так же производство и реализация колбас, мясных полуфабрикатов и кондитерских изделий широкого ассортимента.

Первая глава работы посвящена теоретическим вопросам стимулирования труда.

В процессе написания второй главы выпускной квалификационной работы была рассмотрена организационная и производственная структура ООО «Комбинат питания», столовая № 3, г. Северск, сложившейся ситуации на предприятии его организационно - правовая характеристика, с выявлением истории развития, направлений деятельности, структуры управления и характеристики персонала, произведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия и оценка его финансового состояния. В третьей главе изучен анализ мотивации труда в ООО «Комбинат питания», столовой № 3 г. Северск. и представлены предложения по совершенствованию процесса стимулирования труда на предприятии.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы нормативно - правовые акты Российской Федерации, финансовая и годовая отчетность ООО «Комбинат питания» за 2012-2014 годы, а так же работы и статьи выдающихся экономистов и менеджеров, как отечественных, так и зарубежных авторов.

						Лист
						9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность системы мотивации труда: понятие мотивации, структура, процесс и факторы

Основной задачей на сегодняшний день для различных предприятий является поиск наиболее эффективных способов управления трудовыми ресурсами, которые смогли обеспечить наибольшую активизацию человеческого фактора. Центральным фактором для достижения результата деятельности персонала является система мотивации.

Под понятием мотивации следует понимать процесс создания условий или мотивов, которые в свою очередь оказывают воздействие на поведение человека, дающих направление в необходимую для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих для проявления добросовестности, настойчивости и старательности в деле достижения целей.

Мотивы, как правило, подразделяют на внутренние и внешние. Под внутренней мотивацией можно определить как суть содержания самой работы, а так же ее значимость. Внешнюю мотивацию можно подразделить на следующие три вида:

- 1) Административная (исполнение определенных приказов, команд, поручений).
- 2) Экономическая (как правило, осуществляется через заработную плату).
- 3) Статусная (основывается на изменении должностного положения сотрудника в организации).

Мотивы могут формироваться под воздействием огромного количества различных факторов, которые в свою очередь могут являться внутренними или внешними, субъективными и не субъективными. Они же свою очередь открываются под влиянием определенным стимулов, таких как возможности, предметы, надежды, воздействия со стороны других людей.

									Лист
									10
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Стимулы по содержанию можно подразделить как экономические и неэкономические. Неэкономические стимулы, с вою очередь, разделяются на моральные и организационные. Как правило, четкого разделения не существует, очень часто они тесно взаимосвязаны между собой, очень часто переходят друг в друга. К примеру, переход на более высокую должность дает не только увеличение заработной платы, но и одновременно приносит повышение уважения и значимости работника.

Стимулирование – это ориентация на определенную структуру ценностей и максимальное использование трудового потенциала.

Суть стимулирования состоит в том, что действия работника при выполнении определенной задачи могут нести за собой нейтральные, отрицательные или положительные последствия. Организация задает определенные параметры для выполнения задачи, работник же выполняя эту задачу стремиться избежать отрицательных последствий или стремиться получить какое-то поощрение, тем самым вырабатывается стабильность поведения или изменяется в необходимую сторону.

Взаимосвязь разнообразных мотивов, которые обуславливают поведение людей, образуют стабильную мотивационную структуру, которая в свою очередь все же поддается формированию, к примеру, в ходе воспитания. Мотивационная структура для каждого человека является индивидуальной и может быть обусловлена множеством факторов, таких как уровень знаний, уровень жизни, социальный статус в обществе, должность, квалификация и прочее.

Процесс мотивации можно представить из шести последовательных стадий, которые следуют друг за другом. Такое рассмотрение мотивационного процесса носит скорее условный характер, потому что на практике нет строгих разграничений между стадиями и процессами мотивации.

На первой стадии идет возникновение потребностей. Потребность возникает в момент, когда человек начинает испытывать необходимость в чем-либо определенном. Проявление возникает в определенный момент и заставляет предпринимать действия для того, что бы человек нашел возможность ее

удовлетворить. Потребности могут возникнуть разного характера, как правило, их условно подразделяют на три основные группы: социальные, физиологические, и психологические.

Вторая стадия возникает в момент поиска путей для устранения возникшей потребности. При возникновении, потребность создает дискомфорт для человека, и он вынужден принять решение: удовлетворить, подавить или игнорировать.

На третьей стадии идет определение целей или направлений для дальнейших действий человека. Он определяет для себя необходимые средства и задачи, с помощью которых он будет достигать поставленных целей для удовлетворения своих потребностей. В этой стадии формируется связка четырех моментов:

- что нужно получить для устранения потребности.
- что нужно сделать для получения желаемого.
- в какой степени можно добиться желаемого.
- насколько то, что я желаю получить, сможет удовлетворить потребность.

В процессе четвертой стадии идет непосредственно осуществление действия. Здесь человек прилагает усилия для осуществления определенного действия, направленного в свою очередь должны привести к возможности получения чего-либо для удовлетворения возникшей потребности. Тут возможна корректировка поставленных изначально целей, так как процесс работы может оказать обратное влияние на саму мотивацию.

Пятая стадия представляет собой получение поощрения за осуществление действий. Выполнив определенные действия, у человека появляется что-то для устранения возникшей потребности или предмет, который возможно обменять на необходимый. На этой стадии идет анализ, насколько приложенные усилия в процессе достижения были результативными. Именно в этот момент мотивация к действию может усилиться, либо ослабиться, либо сохраниться на прежнем уровне.

На шестой стадии происходит процесс устранения потребности. В зависимости от уровня напряжения, который вызывает потребность, в том числе

						Лист
						12
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

возникает ли в процессе устранения потребности усиление или снижение мотивации к действиям, человек может начать искать новые возможности и действия для удовлетворения потребности либо прекращает действия совсем до возникновения новой потребности.

Владение логикой мотивационного процесса не дает существенных преимуществ, так как очень часто мотивы остаются скрытыми, даже при длительных наблюдениях сложно судить о достоверных мотивах наиболее точно.

В свою очередь достаточно важным фактором является гибкость мотивационного процесса. Мотивационный процесс характеризуется потребностями, которые в свою очередь его инициируют. Однако потребности между собой находятся в достаточно сложном динамическом взаимодействии, которые порой усиливают друг друга или же, наоборот, противоречат друг другу. Направленность и характер воздействия мотивов могут меняться в течение времени. Именно поэтому порой достаточно глубокие знания мотивационного процесса не дают ответа как человек поведет себя в процессе, может возникнуть непредвиденная реакция или непредвиденные изменения в поведении.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивационный процесс является сложным и непредсказуемым, этот факт вызывает порой серьезные трудности во время организации процесса. Рассмотрим более подробно основные теории мотивации для того что бы более глубоко понять суть мотивации.

1.2 Основные теории мотивации

Человеческие потребности исследованы в достаточной мере, они отражаются в нескольких теориях, которые отражают всю многогранность и неоднозначность мотивационного процесса.

Как правило, принято выделять два основных подхода в изучении теории мотивации. Это содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации дают ответ на вопрос про то, что именно внутри человека побуждает его к определенной деятельности. Процессуальные

									Лист
									13
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

же теории мотивации показывают поведение людей в зависимости от познаний и восприятия. На самом деле, не смотря, что данные теории расходятся в ряде вопросов, они все же не тесно взаимосвязаны друг с другом. Из дня в день обе теории успешно используются для решения задач побуждения людей к эффективной деятельности.

1.2.1 Содержательные теории мотивации

Теории содержательной мотивации представляют Абрахам Маслоу, Дэвид МакКелланд, Фредерик Герцберг. Их теории основаны на наличии внутренних побуждающих факторов у всех людей, которые называются потребностями. Именно наличие у человека потребностей и желания её удовлетворить, побуждает людей действовать.

Одним из первых теоретиков содержательных теорий мотиваций был Абрахам Маслоу. В 1943 году он составил свою знаменитую пирамиду потребностей. Его теория заключается в том, что в основе мотивации лежит определенная четкая иерархия потребностей человека. Для этой системы характерна определенная динамика, при которой у человека по мере удовлетворения одних потребностей возникают следующие. В теории Абрахама Маслоу предполагается пять уровней потребностей, при этом наибольшее влияние на человека осуществляют нижние уровни, только после их удовлетворения активируются верхние.

1. Физиологические потребности включают потребность в питании, здоровье, размножению и в жилье. В рамках производства это организация питания, чистый воздух, комфортные условия труда и зарплатная ставка, которая сможет обеспечить основные потребности человека все работы.

2. Потребность в безопасности заключается в отсутствии угроз с окружающей стороны. В рамках организации – это, прежде всего безопасные условия труда и социальные льготы и гарантии, дающие работнику уверенность в будущем (оплата больничного листа, декретный отпуск и так далее).

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		14



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

3. Социальная потребность - это потребности причастности, отражающие желание человека быть частью какой-то группы людей, общаться, любить, быть любимым, нужным и иметь друзей.

4. Потребность в уважении и самоуважении заключается в признании достижений, их одобрении и уважении в целом со стороны близких и общества в целом. В организации эта потребность, как правило, выражается в повышении работника, признания заслуг перед организацией.

5. Потребность в самореализации проявляется в раскрытии потенциалов людей, личном росте и повышении компетентности. В организации данная потребность выражается в обучении персонала, повышении квалификации, привлечение сотрудников к принятию важных организационных решений, к выполнению различного рода творческой работы.

Согласно теории А. Маслоу первоначально идет удовлетворение низших уровней потребностей, а уже по мере их удовлетворения происходит переход на более высокий уровень потребностей. В этом процессе наивысшие потребности в большей мере влияют на поведение самого человека, так как более низкие потребности перестают быть стимулом. Стоит учесть тот факт, что потребность человека в самореализации не может быть полностью удовлетворена, потому как

считается, что с развитием возможности расширяются. Именно поэтому можно утверждать, что процессы мотивации посредством потребностей бесконечны.

Для того что бы на человека начал влиять наивысший уровень потребности вовсе не обязательно удовлетворять более низкие уровни. К примеру, у человека может возникнуть потребность в самореализации не зависимо от того удовлетворены ли его физиологические потребности или нет.

Теория А. Маслоу предоставила для руководства организации главный инструмент – потребности. Для побуждения определенного человека к действиям необходимо создать условия для удовлетворения его индивидуальных потребностей, при этом действия должны способствовать достижению целей организации. На данном этапе в организации используют как факторы мотивации именно потребности высших уровней.

На основе теории мотивации А. Маслоу Фредериком Герцбергом в 1959 году была создана двухфакторная теория мотивации. Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Одна часть потребностей в большей степени влияла на удовлетворенность, чем на неудовлетворенность. Именно по этому, с точки зрения факторов, процесс нарастания неудовлетворенности и приобретения удовлетворенности был разделен на два отдельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности».

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

1. Трудовые успехи работника.
2. Признание заслуг.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		16

3. Расширение самостоятельности.
4. Профессиональное совершенствование.
5. Служебный рост.
6. Творческий характер труда.

При удовлетворении данных потребностей человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» вызываются в основном окружающими факторами. Их отсутствие вызывает у работника чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывают чувство неудовлетворенности, таким образом можно сказать, что они не играют мотивирующей роли. Их называют гигиеническими факторами, это подчеркивает, что они создают наиболее комфортные условия труда. К ним относятся: зарплата, отношения с коллегами, поведение линейных руководителей, безопасность на рабочем месте; условия труда: освещение, шум, комфорт, правила, распорядок и режим работы. Вывод: при наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ «Обогащение труда». Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

1. Партиципативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений.

2. Автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности.

3. Расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий.

4. Ротация – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности.

5. Гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий).

6. Периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнение им функций разных специальностей.

7. Совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию.

8. Внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах.

9. компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах). Применяя теорию Ф. Герцберга в управленческой практике, менеджеры заметили, что, во-первых, для разных людей одни и те же факторы могут быть мотивирующими и демотивирующими и, во-вторых, не существует

									Лист
									18
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

жесткой зависимости между удовлетворением от работы и увеличением трудовых усилий, ростом производительности труда (как предполагал Ф. Герцберг). Заработную плату, например, можно включить в группу «мотивирующих» потребностей, если ее размер колеблется в зависимости от значимых успехов сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, заработная плата в данном случае превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в группу мотивирующих потребностей.

Третьей содержательной теорией мотивацией является мотивация теория КлейтонаАльдерфера, основанная в 1972 году. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

1. Потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности.

2. Потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

3. Потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях.

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Последняя содержательная теория мотивации – теория приобретенных потребностей Дэвида Мак Клееланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта,

жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

Потребность достижения проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Потребность присоединения проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия, как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной

									Лист
									20
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. Мак Клеелланда, является наиболее важной для менеджеров.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам. Эти теории подтверждены эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время используются в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям А. Маслоу и Ф. Герцберга. Однако данные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, но не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток содержательных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях. Ведь поведение людей определяется не только потребностями, но и окружающей средой, ожиданиями человека, его оценкой последствий выбранного типа поведения.

1.2.2 Процессуальные теории мотивации

Факторы в поведении человека учитывают процессуальные теории мотивации. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным. Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом, основанная 1963 году, акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего

									Лист
									22
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации.

Результаты включают зарплату, долю в прибылях, продвижение, признание, дополнительные льготы и привилегии. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты - результаты нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом, основанная в 1964 году. Врум

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		23

определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1. Затраты труда - результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и так далее (З—Р).

2. Результативность - вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В).

3. Валентность - ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют,

что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла – ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

мотивация = (З—Р) X (Р—В) X валентность.

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

Модель - теория мотивации Портера - Лоулера, основанная в 1968 году. Эдвард Лоулер и Лайман Портер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, удовлетворение, восприятие, вознаграждения, ожидания, условия труда, ценности и взгляды.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		25

Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

1. Затраченных усилий.
2. Факторов рабочей среды.
3. Способностей, ценностей и взглядов человека.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью. Выходят за рамки выполняемой им работы, за рамки его компетенции, функций, решаемых задач.

Концепция паритисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во - первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во - вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления).

									Лист
									26
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2. Работникам дается право контроля над текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат.

3. Работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, то есть работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать.

4. Предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом.

5. Работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении. Более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожиданий, так как участие в принятии решений делает для работника более реальным и ясным ожидание относительно результата своей деятельности и ее вознаграждения.

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Подкрепление является важным принципом обучения. Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив,

подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и гашение.

Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудника, которое стимулирует его к повторению подобных действий. Денежное вознаграждение – не единственная форма позитивного подкрепления, доказавшая свою эффективность. Могут быть использованы и нефинансовые стимулы (признание заслуг, отпуск, отгулы, подарки). Уважение коллег, чувство причастности и гордости могут приносить такие же нужные результаты, как денежные стимулы. Мощный фактор мотивации – сочетание финансовых и моральных стимулов.

Отказ от нравоучений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Данный метод называется негативным подкреплением. Такое подкрепление усиливает нужный отклик, поскольку он устраняет некоторые болезненные или неприятные стимулы или помогает избежать их. Например, увеличение трудовых усилий может негативно подкрепляться, нежеланием слушать замечания и придирки начальника. Работая старательно, работник может избавиться от его нравоучений.

Наказание является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. Применение наказания дает установку (передает сообщение) не делать чего-то. Конечно, это противоречивый метод модификации поведения. Некоторые люди считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие считают наказание плохим методом обучения и объясняют это следующим образом:

1. Результаты наказания не столь предсказуемы, как результаты поощрения.
2. Наказание часто сопровождается негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и к деятельности, успех в которой привел к наказанию.

3. Влияние наказания менее постоянно, чем влияние поощрения.

4. Подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало себя вести.

Гашение предполагает полный отказ менеджера от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премия или продвижение по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желаемых результатов. Гашение уменьшает частоту нежелательного поведения.

Существенной основой этих четырех типов подкрепления является закон эффекта Торндайка: «Из нескольких откликов на одну и ту же ситуацию те отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует удовлетворение (подкрепление)...имеют большую вероятность повторения; отклики, которые сопровождаются или за которыми вскоре следует неудобство (наказание), происходят с меньшей вероятностью».

Рассмотренные теории мотивации позволяют определить методы управления. Их совокупность обусловлена целями управления, особенностями объектов и субъектов управления, а также ситуацией.

1.3 Причины снижения эффективности деятельности персонала

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, он инициативен и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство любой компании заинтересовано в том, чтобы их сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако, в силу ряда факторов, в том числе таких как, степень личной ответственности, отношения с руководством и так далее, у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

									Лист
									29
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- недостаток необходимой информации;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- некорректность оценки работника руководителем;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- низкая заработная плата.

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 разделить на шесть стадий.

1. Растерянность.

На данной стадии замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

2. Раздражение.

Разноречивые указания руководителя и неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели – подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства и зарекомендовать себя с лучшей стороны.

										Лист
										30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3. Подсознательные надежды

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это может выражаться, например, в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Качество труда и производительность остаются в норме.

4. Разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Однако на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка – он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. 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.

5. Потеря готовности к сотрудничеству.

Симптомом данной стадии является подчеркивание работником границ своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

6. Заключительная.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник будет относиться к работе как к каторге, либо перейдет на другое место. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к выбросу наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Все эти факторы ведут к пассивности и понижению производительности работника, а значит, возможно, и всего коллектива. И для того чтобы их

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	

контролировать в компании необходима организация управления персоналом рациональной деятельности, обеспечивающая поддержание и повышение способности организации приспосабливаться к изменениям внешней среды на основе разумного комплектования работниками, использования и развития их способностей в соответствии с потребностями организации и с учетом потребностей самих работников.

В определении звучит упоминание о потребностях самих работников, и можно утверждать, что одним из важнейших вопросов управления персоналом является обеспечение его надлежащей мотивации к повседневной трудовой деятельности. Этот вопрос является обязательной составляющей работы менеджера, и поэтому многие исследователи уделяли ему значительное внимание в течение нескольких веков промышленного и организационного развития.

1.4 Зарубежный опыт мотивации персонала

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		33

Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на публичных мероприятиях и празднованиях, на рабочих местах. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий, стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90х годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) в учреждении, 25% (10 часов в неделю) в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером, называется телеработой. Основной ее недостаток изоляция, однако, для некоторых категорий

работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2000 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается, будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

1.5 Межличностные различия и мотивация работников

В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		35

эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы.

Для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание, иными словами руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами.

Одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности.

Сегодня система управления персоналом немыслима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Каждая компания, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом или, по крайней мере, планирующая свой завтрашний день, старается разработать собственную систему стимулирования труда персонала.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала.

Методы мотивации формально делятся на две группы: материальные и нематериальные. Известно, что острое желание работать у человека возникает, если за это ему обещано достойное вознаграждение. Это и есть материальная мотивация.

К традиционно материальным методам относятся система заработной платы, различного рода премии и выплаты, участие сотрудников в прибыли компании. Но, к счастью для работодателя, на труд работника вдохновляет не только корыстный интерес.

Для многих людей чрезвычайно важно ежедневно находиться в коллективе, чувствовать свою значимость, зарабатывать авторитет у коллег и многое другое. Такая мотивация называется нематериальной.

К нематериальным стимулам обычно относят различного рода благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса сотрудника. Впрочем, данное разделение весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Умелое использование на предприятии материальных и нематериальных стимулов может творить чудеса.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

1.6 Профессиональная ориентация работников

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это

									Лист
									37
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ» Г.СЕВЕРСК

2.1 История развития и краткая характеристика

ООО «Комбинат питания»

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания» г. Северск работает на рынке много лет. Кроме организации питания сотрудников Сибирского химического комбината в заводских столовых мы имеем собственное современное пищевое производство по выработке кондитерских изделий, колбасной продукции, мясных полуфабрикатов. Нашими покупателями являются жители Северска и Томска. ООО «Комбинат питания» проводит обслуживание выездных банкетов и прочих торжественных мероприятий.

Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат питания», созданное на базе Управления общественного питания «СХК», как дочернее предприятие Открытого акционерного общества «Сибирский химический комбинат», было зарегистрировано 11 декабря 2009 года. В новое предприятие с УОП «СХК» было переведено 340 человек.

Основной функцией ООО «Комбинат питания», как и УОП до этого, является предоставление работникам комбината горячего питания через столовые. В том числе лечебно-профилактического, в соответствии с требованиями Положения о порядке выдачи лечебно-профилактического питания и молока на СХК, по ценам, обеспечивающим покрытие всех расходов, связанных с приготовлением и реализацией пищи, и с разработкой разнообразного по дням недели меню. Кроме этого, ООО «Комбинат питания» оказывает услуги питания населению и сторонним организациям, реализует в своих структурных подразделениях и сторонним потребителям продукцию собственного производства.

В настоящее время в состав ООО «Комбинат питания» входят 4 столовые, ремонтно-механический участок, 3 кулинарных магазина, кондитерский участок,

									Лист
									39
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

цех по производству колбасных изделий и мясных полуфабрикатов, а также ТЦ «Универсам», оказывающий услуги по сдаче в аренду торговых площадей.

Возобновлено производство колбасной продукции, соответствующей ГОСТам - установленным стандартам на территории Российской Федерации. Вся продукция готовится из натуральных ингредиентов без добавления искусственных компонентов и консервантов.

2.2 Организационная структура предприятия

Организационная структура (англ. Organizational structure) - совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

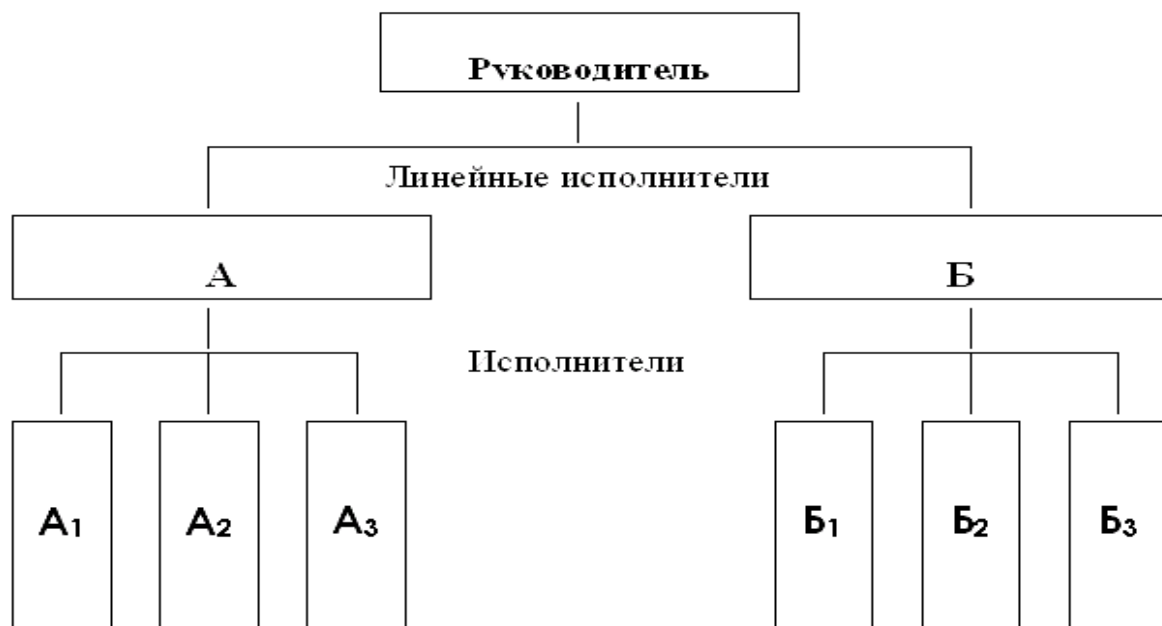


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия

Столовая имеет линейную структуру - она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий

единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

2.3 Производственная структура предприятия

Для лучшего изучения производственной структуры изнутри рассмотрим столовую № 3, в которой я работаю уже много лет.

Производственная структура - часть общей структуры предприятия, представляет собой состав и взаимосвязи основных и вспомогательных производственных подразделений. Рабочее место является первичной структурной единицей предприятия. Группы рабочих мест объединяются в производственный участок. Производственной структурой предприятия называется его разделение на подразделения (участки, производства, цехи, хозяйства, службы и т.п.), осуществляемое по определенным принципам их построения, взаимосвязи и размещения. Разделение труда является важнейшим принципом формирования производственной структуры предприятия между его отдельными элементами, проявляющееся во внутривзаводской специализации и кооперировании производства. В соответствии с этим и в зависимости от масштабов предприятия и сложности процесса изготовления выпускаемой продукции каждое промышленное предприятие расчленяется как на крупные подразделения (первый уровень): цехи, производства, хозяйства, так и на более мелкие подразделения (второй уровень): участки, отделения, рабочие места.

В нашем случае столовую можно разделить на следующие подразделения:

- Управляющий аппарат (директор, зав. производством, зам.зав. производством, бухгалтер, кладовщик, администратор).
- Производственный персонал (повара, кондитеры, пекарь, обвальщик мяса).

						Лист
						41
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- Вспомогательный персонал (мойщики посуды).
- Персонал, поддерживающий санитарное состояние на предприятии.

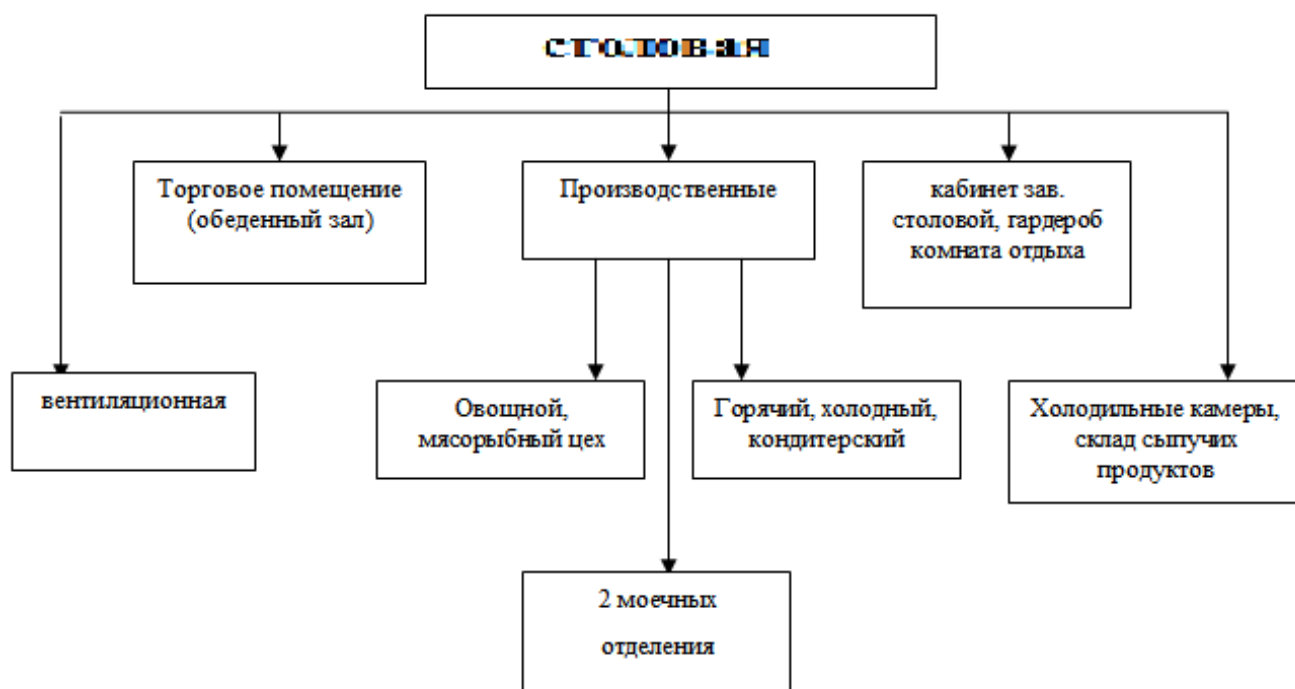


Рисунок 3 - Схема помещений столовой

Расстановка по рабочим местам производственного персонала:

- согласно квалификации, каждый работник предприятия имеет своё рабочее место;
- количество рабочих мест соответствует количеству рабочего персонала;
- график выхода на работу составлен, как на 4 смены, так и на работников дневной смены.

Так же столовая делится на цеха:

- **Овощной цех.**

В овощном цехе столовой производится очистка, мойка, нарезка овощей, корнеплодов; зачистка и сортировка зелени. Полуфабрикаты, полученные в овощном цеху, в гастроемкостях переносят в горячий и холодный цеха для дальнейшего технологического процесса.

- **Мясорыбный цех.**

В Мясорыбный цех столовой, сырье поступает в виде: говядина, свинина блоки замороженные, полуфабрикаты крупнокусковые; птица, рыба охлажденная или замороженная необработанная.

Для обработки мяса, рыбы и птицы выделены отдельные столы, разделочный и производственный инвентарь.

Для размораживания субпродуктов и рыбы предусмотрены отдельные столы и ванны для вымачивания в холодной воде. Размораживание мяса проводится на рабочем столе, на воздухе.

• Холодный цех.

Холодный цех предназначен для приготовления и порционирования холодных блюд и закусок, сладких блюд и холодных супов. Холодный цех располагается рядом с горячим цехом, где производится тепловая обработка продуктов для последующего приготовления холодных блюд, а также с моечной кухонной посуды и торговым залом.

Рабочие места поваров в цехе располагаются по ходу технологического процесса. Выделяются линии приготовления холодных блюд и закусок, сладких блюд. На этих линиях организуются отдельные рабочие места для нарезки сырых и вареных овощей, заправки, порционирования и оформления салатов, порционирования и оформления блюд, приготовления заливных блюд, нарезки гастрономических мясных и рыбных продуктов.

• Кондитерский цех.

Назначение кондитерского цеха - производство разнообразных мучных кондитерских и кулинарных изделий. Продукция кондитерского цеха поступает для реализации не только на основное предприятие. Кондитерские изделия не требуют перед отпуском потребителям дополнительной тепловой обработки, что определяет повышение требований к соблюдению правил санитарно-гигиенического и технологического режимов при производстве, реализации и хранении этих изделий.

• Горячий цех.

									Лист
									43
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Горячий цех занимает центральное место и является основным цехом, в котором завершается технологический процесс пищи: осуществляется тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, варка бульона, приготовление супов, соусов, гарниров, вторых блюд, а также производится тепловая обработка продуктов для холодных и сладких блюд.

Все цеха оснащены всем необходимым оборудованием. Модернизация оборудования осуществляется по истечению срока службы.

2.4 Маркетинговая политика предприятия

Как известно маркетинговая политика предприятия включает в себя товарную, ценовую, сбытовую политику, а также политику продвижения товара на рынке. Именно по такой схеме будет изложена политика предприятия: от выбора товара, определения его цены, различных методов сбыта до конечного этапа - продвижения товара, этапа на котором наращивается прибыль предприятия от продажи товара.

2.4.1 Конкурененты предприятия

Основной целью работы нашего комбината является обеспечение работников ОАО «Сибирский химический комбинат» бесперебойным лечебно-профилактическим питанием. Все наши столовые находятся в непосредственной близости к объектам, а также на территории этих объектов. В связи с этим, конкурентов у нас не может быть (работникам объектов дается определенное время на принятие пищи, что делает невозможным посещать другие столовые или кафе).

Но самым решающим фактором в конкурентно – способности нашего комбината является талонная система оплаты за питание, а талоны принимаются только в столовых ООО «Комбинат питания».

						Лист
						44
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2.4.2 Рынки сбыта предприятия

ООО «Комбинат питания» производит большой ассортимент колбасных изделий и кондитерских изделий. В Северске этих точек четыре. Они находятся по адресу пр. Коммунистический 124, по ул. Северной 23, ул. Лесная 12б, ул. Славского 13. По этим адресам всегда можно купить свежую продукцию.

2.4.3 Основные поставщики предприятия

ООО «Комбинат питания» г. Северск работает со многими поставщиками Томской области. Раз в квартал проходит конкурс на подтверждения тендера.

Основные наши поставщики:

- ООО «Северский гормол завод» (молоко, кефир, сметана, творог)
- ИП «Семкин» (сливочное масло, сыры, йогурты, майонез)
- ИП «Никитин» (мука, сахар, консервы)
- База ООО «Комбинат питания» (мясо, рыба, птица)
- ООО «ТД «КПП Кузьминка»» (хлеб)
- ООО «Амбар Сибири» (крупы)

2.4.4 Ассортимент выпускаемой продукции предприятия

Наша продукция имеет высокий спрос у покупателей, так как качество нашей продукции обусловлено, в первую очередь высоким профессионализмом наших сотрудников! Рецепты блюд, полуфабрикатов, пищевой продукции составлены таким образом, что удовлетворяют покупателей, привыкших покупать только самую качественную продукцию. У нас есть четкое понимание того, что, зарекомендовать себя на рынке мы сможем только тем продуктом, который отвечает требованиям самых взыскательных покупателей, а по качеству и цене может смело конкурировать с продукцией других производителей!

						Лист
						45
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Вся наша продукция соответствует ГОСТам - установленным стандартам для распространения на территории РФ, имеет сертификаты соответствия! Тщательно отобранные ингредиенты и контроль производства гарантируют высокое качество продукции, а использование новых сочетаний в традиционных рецептах наделяет продукт изысканными вкусовыми качествами! Соблюдение всех технологических режимов обеспечивает сохранность всех полезных веществ, витаминов и минералов! Мы гарантируем, что в течение всего срока реализации, что употребление продуктов в пищу не принесёт вреда здоровью!

Таблица 1- Ассортимент выпускаемой продукции

	Кондитерское производство	Колбасное производство
1	Торты и пирожные	Изделия колбасные вареные
2	Изделия хлебобулочные сдобные	Колбасы полу-копченые.
3	Изделия кондитерские пряничные	Колбасы варено-копченые
4	Кексы, ромовая баба	Продукты из свинины вареные
5	Печенье. Сдобное печенье	Продукты из шпика свиного
6	Рулеты бисквитные	Продукты из свинины копчено-вареные
7	Восточные сладости мучные	Продукты из свинины запеченные и жаренные
8		Продукты из свинины запеченные
9		Полуфабрикаты в тесте замороженные

Наша продукция имеет «домашний» вкус, так как готовится по рецептам, утвердившимся многолетним опытом! Она изготавливается из натуральных продуктов без добавлений искусственных подсластителей, эмульгаторов, консервантов, что подтверждается строго ограниченным сроком годности!

Наша компания обращает внимание на следующие аспекты:

- Соблюдение санитарных требований на всех этапах технологического процесса!
- Использование только качественного сырья и осуществления контроля поставляемых ингредиентов!

- Применение технологии обработки сырья, позволяющей нашей продукции сохранять питательные вещества, витамины и минералы!

2.5 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск

Основное назначение любого предприятия состоит в выпуске продукции (работ, услуг), удовлетворяющей определенные общественные потребности. Объем производства и объем реализации продукции являются взаимосвязанными показателями. При анализе финансовой устойчивости предприятия следует учитывать множество факторов, влияющих на данный показатель. Оценивая лишь значения одних коэффициентов, не беря в учет другие показатели, мы не можем говорить об объективной оценке финансовой устойчивости

Общий анализ деятельности предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

Показатели	Ед.изм.	2012г	2013г	2014г	Отклонение, %		
					<u>2013</u> 2012г	<u>2014</u> 2013г	<u>2014</u> 2012г
Выручка от продажи продукции (без НДС)	тыс. руб.	206499	205040	186465	99,3	90,9	90,2
Себестоимость продукции	тыс. руб.	187427	182545	168932	97,4	91,3	90,1
Управленческие расходы	тыс. руб.	16781	19380	20154	115,5	104,0	120,1
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2291	3115	2621	135,9	84,1	114,4
Рентабельность продукции	%	1,2	1,7	1,5	141,7	88,2	125,0
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	741	1495	3076	201,7	205,7	415,1
Среднесписочная численность ППП	чел	343	293	286	85,4	97,6	83,3
Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	602	699	651	116,1	93,1	108,3

Продолжение таблицы 2

Показатели	Ед.и зм.	2012г	2013г	2014г	Отклонение, %		
					2013 2012г	2014 2013г	2014 2012г
Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	61703	64253	60673	104,1	94,4	98,3
Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	15038	17548	18706	116,6	106,5	124,3
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	51380	48241	45487	94,0	94,3	88,5
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	44343	43109	42999	97,2	100,0	97,0
Фондоотдача основных фондов	руб.	4,0	4,2	4,1	105	97,6	102,5
Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	149,8	164,6	159,0	110,0	96,6	106,1
Коэффициент независимости	-	0,86	0,88	0,89	102,3	101,1	103,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,44	0,54	0,56	122,7	103,7	127,3
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,86	2,44	2,54	131,2	104,1	136,5
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	2,67	2,09	1,42	78,3	67,9	53,2

При анализе финансовой устойчивости предприятия следует учитывать множество факторов, влияющих на данный показатель. Оценивая лишь значения одних коэффициентов, не беря в учет другие показатели, мы не можем говорить об объективной оценке финансовой устойчивости.

Анализ экономических показателей ООО «Комбинат питания» показал, что выручка по сравнению с 2012 г. к 2014 г. снизилась на 20034 тыс. руб., что составило 9,8%. Себестоимость реализованной продукции также уменьшается с каждым годом, если в 2012 г. себестоимость составляла 187427 тыс. руб., то в 2014г. она снизилась на 18495 тыс. руб., что связано с закрытием нескольких

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						48

столовых. Но прибыль от продаж в 2014 году по отношению к 2012 возросла на 330 тыс. руб, что составило 14,4 %. Это значит, что на предприятии хорошо развит товароборот, продукция данного предприятия имеет спрос, соответственно она надлежащего качества и в большом для объёме для реализации. А так же корректное обслуживание со стороны рабочего персонала.

Финансовое состояние предприятия определяется эффективностью использования всех элементов процесса труда: средств труда, предметов труда и самого труда. Состояние и использование основных фондов – один из важнейших аспектов аналитической работы, так как именно они являются материальным воплощением научно-технического процесса – главного фактора повышения эффективности производства. Анализ произведенных расчетов показал, что все показатели, кроме фондоотдачи падают, что связано с ростом объема реализации продукции.

Для осуществления анализа прибыли и рентабельности используются следующие показатели прибыли: прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль. Прибыль до налогообложения включает финансовые результаты от продаж, результат от операционной и внереализационной деятельности. Чистая прибыль - это та прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и отчислений в благотворительные фонды.

В процессе анализа изучают состав прибыли до налогообложения, ее структуру, динамику.

По результатам анализа экономических показателей деятельности с 2012 по 2014 годы, предприятие является прибыльным на протяжении всего анализируемого периода, величина чистой прибыли увеличивается, в 2013 году на 105,7 %, а в 2014 году на 315 % по отношению к 2012 году.

Эффективность работы предприятия в анализируемом периоде различная. В 2012 году показатели рентабельности ниже по сравнению с 2014 годом, рентабельность продукции выросла на 25 %. Такая динамика повышает кредитоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия ООО

						Лист
						49
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

«Комбинат питания».

Среднесписочная численность заметно сократилась, так как одно из звеньев всего предприятия, а именно столовые № 2 и №4 прекратили рабочую деятельность в связи с невыполнением плана. Часть работников были перенаправлены в другие столовые, часть ушла под сокращение. Выработка одного работника ППП с каждым годом показывает всё лучше и лучше результат, так же и выработка одного рабочего, за счёт замены старого оборудования на новое (более модернизированное, мощное, с наибольшими показателями выпуска продукции). Среднемесячная заработная плата работника ППП и рабочего тоже идёт вверх.

Роль и значение анализа финансового состояния предприятия высоко. Это связано с тем, что предприятия юридически и экономически самостоятельны и ответственны за результат своей деятельности, предполагает проведение ими сбалансированной политики по поддержанию и укреплению финансового состояния его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Анализ динамики и структуры активов и пассивов ООО «Комбинат питания» позволяет оценить динамику стоимости имущества, соотношение темпов роста собственного и заемного капитала, дебиторской и кредиторской задолженностей.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, поддерживать свою платежеспособность в неблагоприятных обстоятельствах свидетельствует о его устойчивом финансовом состоянии, и наоборот.

Анализ состава и структуры пассива баланса предприятия показал рост. Прирост имущества был полностью обеспечен в 2013 году увеличением собственного капитала на 0,7 %. А в 2014 году произошло снижение на 0,3%. Это означает, что в анализируемом периоде имущество предприятия сформировано за счет собственного капитала в указанной доле.

Анализ состава и структуры актива баланса показал, что в 2012 году

										Лист
										50
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

произошло снижение активов предприятия. Структура внеоборотных активов упала в 2014 году на 6 %, по отношению к 2012 году. Среднегодовая стоимость основных фондов, так же как и внеоборотные активы в 2014 году снизились по отношению к 2012 году и 2013 годам, за счёт приобретения нового оборудования.

Фондоотдача основных фондов в 2014 году отношению к 2012 году повысилась на 2,5 %, а это ведет к относительной экономии производственных основных фондов и к увеличению объема выпуска продукции. Фондовооруженность работника ППП увеличилась на 6,1 % в 2014 году по отношению к 2012 году, что может говорить о достаточном уровне технического обеспечения предприятия. Необходимо повышать производительность действующего оборудования, так как увеличение средней стоимости единицы оборудования приводит к снижению фондоотдачи.

Коэффициент независимости возрос в 2013г. и 2014г. Этот коэффициент характеризует финансовую устойчивость, чем выше значение коэффициента, тем более предприятие финансово устойчиво и тем менее зависимо от сторонних кредитов. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, имеет такую же динамику, как и коэффициент независимости, анализируя данный коэффициент, который характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости, можно сказать, что наше предприятие финансово устойчиво.

Предприятие обязано в любом периоде времени иметь возможность погасить свои внешние обязательства, то есть быть платежеспособным, или краткосрочные обязательства, то есть быть ликвидным.

Показатель текущей ликвидности в 2014 году значительно вырос. Этот показатель характеризует ожидаемую платежеспособность на период, равный средней продолжительности одного оборота всех оборотных средств.

Коэффициент утраты платежеспособности выше 2, поэтому вероятность ухудшения показателя текущий ликвидности предприятия в течение следующих 3 месяцев исключается.

Таким образом, ООО «Комбинат питания» является платежеспособным.

									Лист
									51
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ», СТОЛОВАЯ № 3, Г.СЕВЕРСК

3.1 Анализ стимулирования труда в ООО «Комбинат питания», столовая №3, г. Северск

Система стимулирования работников в ООО «Комбинат питания» г. Северск включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование согласно Положению о премировании работников ООО «Комбинат питания» г. Северск по усмотрению директора организации.

Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия.

Помимо заработной платы к должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за выходные и праздничные дни.
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за руководство сменой;

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от определенных условий (степени тяжести работ и воздействия

									Лист
									52
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.).

Большая часть сотрудников предприятия отмечали, что в большинстве случаев положительный эффект вызывает система штрафов и поощрений. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, должностными инструкциями, правилами внутреннего распорядка и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима помещений и территорий.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
- совершение дисциплинарного проступка;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.
- нарушение технологической дисциплины;

Конкретный размер снижения премии определяется директором предприятия (в отношении рабочих – начальниками отделов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Штрафные санкции, такие как удержание из заработной платы, применимы в нижеперечисленных случаях:

- совершение прогула;
- систематические опоздания;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					53

- совершение хищения имущества предприятия.
- распитие спиртных напитков на территории предприятия;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;

Данные ограничения и поощрения не позволяют сотрудникам расслабляться и побуждают к более эффективному и качественному исполнению своих должностных обязанностей, так как подкреплены материальным стимулом, одним из важнейших двигателей труда во все времена.

В качестве пожелания по улучшению деятельности компании ООО «Комбинат питания» г. Северск в основном прозвучало повышение заработной платы.

Побуждение работников предприятия к реализации, поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и должно сознаваться всеми руководителями.

В течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значения материальных стимулов. Эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения. На данном предприятии работник существует не только как средство для получения прибыли, но и как личность.

Абсолютное большинство сотрудников считают, что благоприятно на их деятельность влияет длительный отпуск.

Длительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 36 рабочих дней (у сотрудников, проработавших более 5 лет — 42 рабочих дня), рассчитываемый за три последних месяца работы сотрудника с учетом 50% премии. Впрочем, поскольку отпуск оплачивается, то его также можно отнести и к материальным методам вознаграждения.

К методам нематериального поощрения отдельных сотрудников относятся следующие виды вознаграждений:

- почетные грамоты, которыми награждаются сотрудники;

										Лист
										54
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

- фотографии, представленные на Доску Почета. На нее выставляют фотографии работников с лучшими производственными показателями. Это фактор, способствующий повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива. За прошедший год было предоставлено более 50 санаторно-курортных путевок работникам, что не может не отразиться на положительной и качественной работе сотрудников.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
- производственно-технические курсы.

Эти возможности роста профессионального мастерства в значительной степени формируют нематериальные мотивы деятельности сотрудников.

Для стимулирования персонала им предоставляются следующие льготы:

- путевки детям работников в летние лагеря;
- частичная оплата путевок в санатории;
- бесплатное питание.
- ссуды;

Удовлетворенность персонала повышается также за счет организации технически оснащенных рабочих мест, создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

										Лист
										55
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень заболеваний и травматизма на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется четкости и точности в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Разделение мотивационной системы на мотивы (что побуждает) и антимотивы (что отталкивает) является очень важным, так как смысл совершенствования системы стимулирования заключается в «совершенствовании от антимотивов».

Так же в коллективе наблюдается некоторая разобщенность, что в свою очередь тоже сильно влияет на производительность труда. На предприятии достаточно редко проводятся культурно-массовые мероприятия, которые помогли бы сплотить коллектив.

ООО «Комбинат питания», как и большинство российских предприятий, в основном базируется на внутреннем ощущении руководителя мотивации своего персонала. Это ощущение основывается на следующих элементах:

- На оценке количественных и качественных результатов труда;
- На видении отношения работника к труду, выполнения своих задач и функций;
- На восприятии различных высказываний работников относительно существующей системы стимулирования, и прежде всего оплаты труда.

При этом не учитывается, что персонал тоже может иметь свое мнение, что у него тоже могут быть свои мотивы и интересы, что он тоже может по-своему оценивать адресованную ему систему стимулирования и прочее. На сегодняшний момент предприятию необходимо перейти от ощущения мотивационной среды к

ее систематическому измерению и изучению, и, следовательно - основание мотивации не личные ощущения работодателя, а первоисточник.

Кадровая политика ООО «Комбинат питания» направлена на развитие, совершенствование персонала и комплектование предприятия квалифицированными кадрами.

Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией, не применяется выдача новогодних подарков для детей сотрудников.

3.2 Анализ персонала предприятия

На основании вышеизложенного был проведен анализ системы мотивации персонала в ООО «Комбинат питания». Для полного анализа системы мотивации персонала необходимо рассмотреть его состав по нескольким признакам.

Для начала рассмотрим качественный состав персонала.

Таблица 4 – Качественный состав персонала ООО «Комбинат питания»

Персонал	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения, %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Женщины	236	204	210	86,4	102,9	88,9
Мужчины	107	89	76	83,2	85,3	71,0
Итого:	343	293	286	85,4	97,6	83,3

Возрастной состав персонала

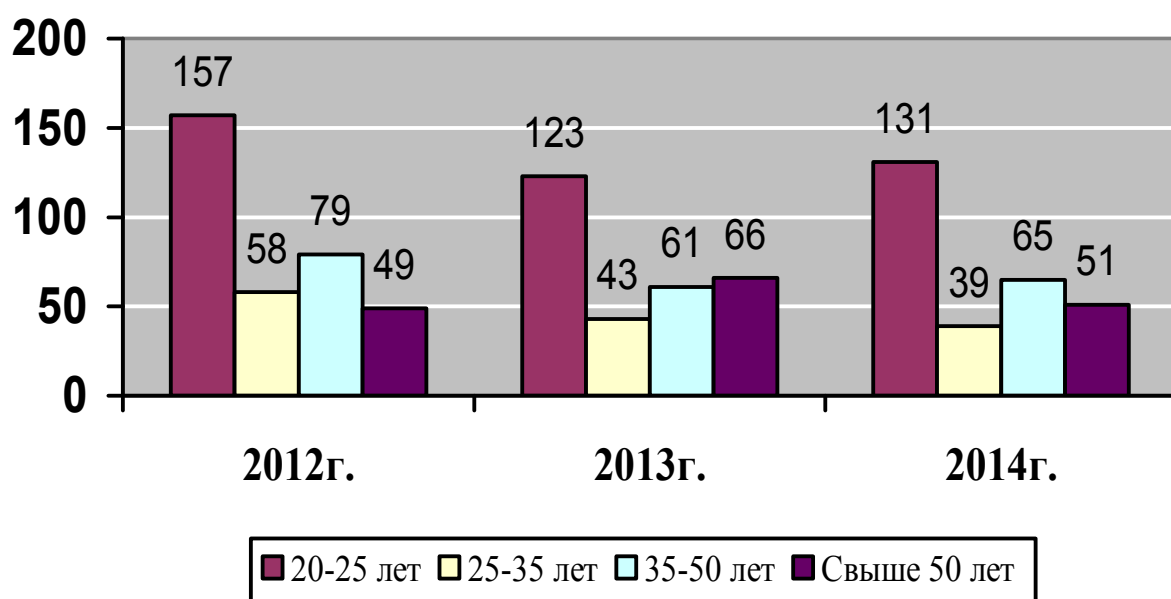


Рисунок 5 - Возрастной состав персонала ООО «Комбинат питания»

На предприятии большое количество молодых кадров. Далее рассмотрим распределение трудовых ресурсов по продолжительности стажа.

Таблица 6 – Распределение ресурсов по стажу работы в ООО «Комбинат питания»

Стаж работы	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения, %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
До 1 года	13	9	11	69,2	122,2	84,6
1-3 года	154	164	149	106,5	103,7	96,7
3-10 лет	86	79	82	91,9	90,8	95,3
Свыше 10 лет	90	41	44	45,5	107,3	48,9
Итого:	343	293	286	85,4	97,6	83,4

Из представленных данных видно, что у большинства сотрудников стаж не превышает трех лет. Это основной показатель текучести кадров.

Стаж работы

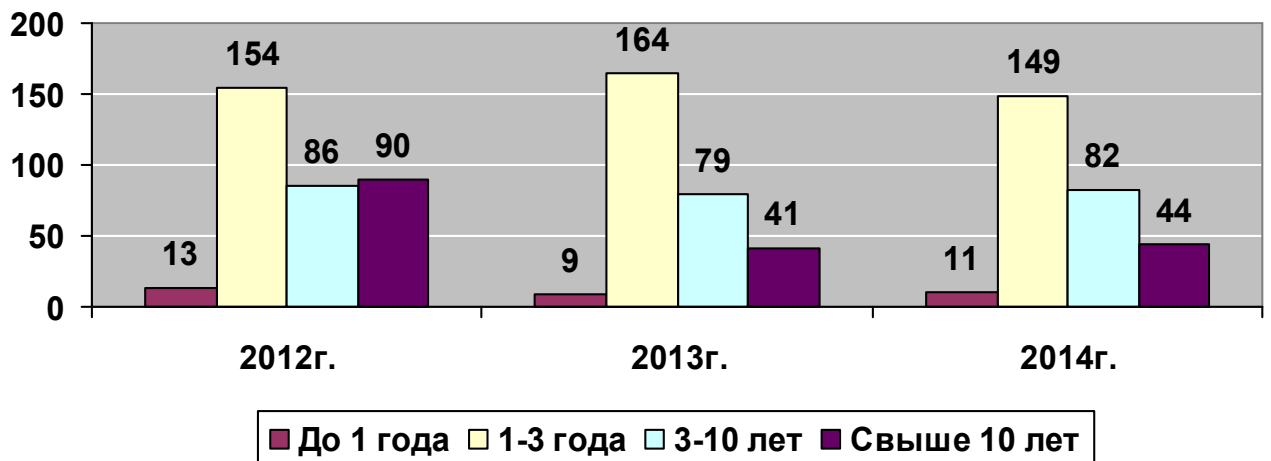


Рисунок 6 - Распределение ресурсов по стажу работы в ООО «Комбинат питания»

Из данных таблицы 6 можно понять, что сотрудники не держатся за рабочие места в ООО «Комбинат питания», что является плохим показателем работы по стимулированию сотрудников.

Далее необходимо рассмотреть распределение рабочего персонала по роду деятельности сотрудников.

Таблица 7 – Состав рабочих по профессии за 2014 год

Профессия	Численность	Стаж на предприятии	Разряд, категория
Повар	7	Более 3 лет	4 разряд
Повар	38	Более 3 лет	5 разряд
Кондитер	23	Более 3 лет	6 разряд
Кассир	25	Более 3 лет	2;3 категории
Кухонные работники (мойщицы, гардероб и т.д.)	33	Более 3 лет	3 разряд
Итого	126		

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что в ООО «Комбинат питания»:

- не учитывают информацию о личностных качествах и стремлениях, не учитывает нематериальные потребности людей;

- не удовлетворяются даже базовые потребности работников – в нормальном рабочем месте и достойной оплате труда;

- не делается акцент на развитие творческого потенциала работника, его личностного роста;

- несмотря на наличие материальных стимулов, и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей – в самореализации и самоактуализации;

- отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование;

- никак не учитывается время, отработанное человеком на одной должности, так называемое «перегорание» и, как следствие, неэффективность работы;

- работа, направленная на устранение выше перечисленного, не поддерживается руководством. То есть работа ведется по принципу «пусть делают работу хоть как-нибудь, только чтоб делали», а не по принципу «работать нужно хорошо». Система мотивации на предприятии требует совершенствования.

3.3 Расширение социального пакета сотрудников, за счет оформления полиса ДМС

Для совершенствования системы мотивации в ООО «Комбинат питания» были разработаны и предложены следующие мероприятия.

									Лист
									61
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Добавление в социальный пакет сотрудников полисов ДМС позволит сотрудникам получать медицинское обслуживание в платных медицинских учреждениях у различных специалистов на льготных условиях или бесплатно. В связи с повышением грамотности населения этот факт становится наиболее актуальным. Предлагаемый Полис добровольного медицинского страхования, обеспечивает:

- гарантии получения высококачественной медицинской помощи в лучших клиниках и медицинских центрах города Москвы, субъектов Российской Федерации и за рубежом;
- гарантии получения экстренной и неотложной медицинской помощи;
- гарантии круглосуточного оказания медицинской помощи;
- гарантии социальной защиты;
- гарантии контроля качества оказываемой медицинской помощи.

Преимущества добровольного медицинского страхования:

- снижение затрат предприятия, связанных с нетрудоспособностью работников, организация медицинского обслуживания, направленного на снижение заболеваемости и раннее выявление заболеваний;
- планирование бюджета предприятия, в том числе и планирование расходов на медицинскую помощь;
- полис ДМС можно рассматривать как инструмент привлечения и удержания квалифицированных сотрудников;
- повышение производительности труда, т. к. хорошее медицинское обслуживание, своевременная профилактика — это здоровье сотрудников и их работоспособность;
- повышение лояльности коллектива к руководству компании;
- профилактика профзаболеваний позволяет экономить средства предприятий;
- укрепление репутации компании, забота о коллективе — признак благополучия фирмы в глазах партнёров и конкурентов.

									Лист
									62
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Данное нововведение позволит заинтересовать работников предприятия в более результативной работе. Такое стимулирование может дать увеличение производительности труда в среднем на 1,5% - 2 %.

3.4 Ежемесячная доплата для сотрудников, имеющих стаж более трех лет

Для расчетов с работниками в ООО «Комбинат питания» применяется преимущественно повременно-премиальная форма оплаты труда. При такой форме оплаты труда кроме должностного оклада (тарифной ставки) работникам выплачивается поощрительное вознаграждение в виде премии, устанавливаемой за достижение соответствующих показателей в работе. Расчеты производятся на основании Положения об оплате труда работников, утверждаемым приказом директора. Средний стаж работников в ООО «Комбинат питания» в последнее время, не превышает 3-4 года. Что является наглядным показателем текучести сотрудников. Но есть и такие сотрудники, продолжительность работы, которых превышает три года.

Предлагается ввести в ООО «Комбинат питания» надбавку за стаж работ больше трех лет, чтобы уменьшить процент текучести кадров и простимулировать других сотрудников на долгую и плодотворную работу, что положительным образом повлияет на стимулирования работников на продолжительность работы в нашем коллективе.

Предлагаемая надбавка – 300, 200 и 600 рублей в зависимости от разряда и категорий в месяц к основному окладу и премиям за стаж более трех лет.

Поварам 4 разряда - 200 рублей в месяц

$$12 * 200 = 2400 \text{ рублей в год;}$$

Поварам 5 разряда и кондитерам - 300 рублей в месяц

$$12 * 300 = 3600 \text{ рублей в год;}$$

Кассирам и кухонным работникам - 100 рублей в месяц

$$12 * 100 = 1200 \text{ рублей в год;}$$

						Лист
						63
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

За год получается приличный бонус к основной зарплате, и составит 3600 рублей, 2400 рублей и 1200 рублей соответственно.

Предполагаемую надбавку за стаж предлагается выплачиваться из экономии фонда заработной платы. Расчеты предполагаемой прибыли за год представлены в виде таблице 8.

Из таблицы можно сделать вывод, что даже небольшая надбавка за год вырастает в ощутимую сумму, что является дополнительным источником стимулирования сотрудника за хорошую и плодотворную работу.

Таблица 8 - Расчет доплаты

Должность	Оклад, рублей в месяц	Оклад + надбавка за стаж, рублей в месяц	Разница в окладах за год, рублей
повар 4 разряда	13426,2	13626,2	2400
повар 5 разряда	14768,4	15068,4	3600
Кассир 2;3категории	12678,4	12928,4	1200

Эта надбавка за стаж будет основной мотивацией персонала на длительную работу в ООО «Комбинат питания».

Данное нововведение позволит заинтересовать работников предприятия в более результативной работе.

Такое стимулирование может дать увеличение производительности труда в среднем на 0,8 %

$$(651+(651*0,8\%))*219=256624,2 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от мероприятия составит:

$$\text{Э} = \text{Вр}_{\text{прогн.}} - \text{Вр}_{2014};$$

$$256624,2 - 186465 = 70159,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, предприятие после данного мероприятия будет иметь возможность в получении дополнительной прибыли в размере 70159,2 тыс. руб.

										Лист
										64
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3.5 Предоставление служебного транспорта до места работы и обратно

Необходимость транспортировки сотрудников до места работы может быть вызвана разными причинами: это и место расположения, и режим работы фирмы или же просто забота о своих сотрудниках. Есть много вариантов, как компания может это сделать. Наиболее распространенный – пустить бесплатный рейсовый автобус от места сбора до работы и обратно. Доставку работников может взять на себя как сама фирма, так и сторонние транспортные компании.

Все наши столовые находятся на определенном отдалении от прохождения маршрутов общественного транспорта (в силу специфики работы объектов, сотрудники которых получают питание в наших столовых). Это создает определенные сложности приезда на работу. Введение служебного транспорта послужит мощным стимулом для сотрудников, так как не все работники имеют личный транспорт.

Данное нововведение позволит заинтересовать работников предприятия в более результативной работе.

Доставка на предприятие служебным транспортом можно расценивать как материальное стимулирование сотрудников, потому что работник не тратит свои деньги на транспорт. Тем самым предприятие компенсирует затраты работников на проезд к месту работы, тем самым экономит время и деньги своих сотрудников.

3.7 Создание производственных советов с приглашением разных по должностям работников

Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к управлению организацией, планированию, созданию стратегии и тактики.

Производственный совет – это своего рода орган, позволяющий работникам принимать участие в управлении организации путем внесения на рассмотрение

										Лист
										65
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

предложений по совершенствованию производственной деятельности, отдельных производственных процессов, внедрению новой техники и новых технологий, повышению производительности труда и квалификации работников.

В состав производственного совета могут входить только работники организации, как правило, имеющие определенные трудовые достижения. По факту же туда может входить как уборщица, так и бухгалтер, а вот руководство предприятия в совет включать не стоит, как-никак, конфликт интересов будет на лицо. Порядок функционирования производственного совета должен быть установлен локальным правовым актом. Причем функционирование производственного совета, по задумке законодателя, не должно стать пустой формальностью, так как руководитель должен будет предоставить ответ на предложения, внесенные для рассмотрения советом.

Право участия производственного совета в управлении предприятием распространяется на следующие вопросы:

1. Принятие и изменение устава предприятия, организации производства и профессионального взаимодействия работающих;
2. Вопросы рабочего времени (определение начала и конца рабочего дня, перерывов в работе и т.п.);
3. Временные сокращения или продление рабочего времени на предприятии;
4. Время, место и форма оплаты труда;
5. Определение общих принципов и графика отпусков, а также решение вопросов об отпусках для отдельных работников в случае возникновения разногласий между работниками и работодателем;
6. Разработка и принятие инструкций по предотвращению на производстве несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
7. Внедрение и применение технических средств контроля над проведением и производительностью работников;
8. Вопросы социального обеспечения;
9. Вопросы формирования политики в области заработной платы и применения новых форм оплаты труда;

						Лист
						66
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

10. Вопросы персонального отбора, назначений, перемещений и др. Данное мероприятие с подобной политикой привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации, в конечном итоге, улучшению конечных результатов производства.

3.8 Проведение корпоративных мастер-классов на предприятии

Корпоративная культура является неотъемлемой частью любого предприятия. Именно она позволяет формировать и укреплять авторитет руководства, а также способствовать созданию положительного микроклимата в коллективе. Известно, что наиболее традиционный инструмент укрепления коллектива - это корпоративные мероприятия, которые проводятся несколько раз в год. Эти дни приурочены к календарным праздникам. Нужно сказать, что форматы корпоративных мероприятий могут быть самыми различными.

Практика показывает, что сотрудники и руководители хотят чего-то нового, что будет отличаться от традиционных посиделок. Поэтому, перед руководителями предприятия стоит вопрос об эффективной организации коллективного проведения времени.

В последнее время особенно популярными становятся корпоративные мастер-классы. Нужно сказать, что это новый формат организации коллективного времяпрепровождения.

Мастер-класс – это эффективная форма передачи знаний и умений, обмена опытом обучения и воспитания, центральным звеном которой является демонстрация оригинальных методов освоения определенного содержания при активной роли всех участников занятия.

Добавление в корпоративную культуру сотрудников творческие мастер-классы позволяют каждому работнику выразить себя. С добавлением порции творчества и вдохновения в рабочие будни, коллектив любой организации станет более сплоченным. Путем организации совместного мероприятия, также получают материал для творческих размышлений, для дальнейшего последовательного

										Лист
										67
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

выстраивания своего поступательного движения к высотам истинного профессионализма, активного восхождения по пути непрерывного профессионального роста и самосовершенствования.

Рассмотрим предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий в таблице 9.

Таблица 9 – Ожидаемый эффект

Предлагаемые мероприятия	Ожидаемый эффект	
	Для организации	Для персонала
Расширенный ДМС	Повышение производительности труда	Заинтересованность в результатах труда
Доплата за стаж	Закрепление работника в организации	Заинтересованность в продолжение работы на предприятии
Служебный транспорт	Лояльность работников	Повышение работоспособности, заинтересованность в результативности работы
Производственный совет	Совершенствование производственной деятельности, внедрению новой техники и новых технологий	Стимул побуждения к эффективному труду
Мастер-классы	Повышение авторитета у работников	Признательность к вниманию руководства Профессиональный рост

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), социально-психологические и экономические. Так же

методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, обогащение труда, управление по целям, система участия.

Все мероприятия сведены в таблицу 10.

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию мотивации в ООО «Комбинат питания»

Мероприятия	Экономический эффект
Расширение соц. пакета сотрудников, за счет оформления полиса ДМС	Снижение заболеваемости; уменьшение выплат по больничным листам;
Ежемесячная доплата для сотрудников, имеющих стаж более трех лет.	70159,2 тыс. руб
Предоставление служебного транспорта	Снижение текучести кадров; повышение работоспособности
Создание производственных советов	Совершенствование производственной деятельности, внедрению новой техники и новых технологий
Проведение корпоративных мастер-классов на предприятии	Профессиональный рост и самосовершенствование

Из таблицы видно, что после введения данных мероприятий комбинат получит не только материальную прибыль, но и хорошее стимулирование сотрудников на долгую и продуктивную работу на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование работников и сотрудников на предприятии занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе стимулированию труда.

Объектом работы выступило ООО «Комбинат питания», столовая 3, г. Северск.

Основным видом деятельности ООО «Комбинат питания» является организация круглосуточного питания в столовых общественного пользования. Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования труда персонала ООО «Комбинат питания».

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрели теоретические основы стимулирования персонала;
- провели анализ производственно-хозяйственной деятельности в ООО «Комбинат питания»;
- проанализировали систему стимулирования труда в ООО «Комбинат питания»;
- разработали предложения по совершенствованию стимулирования труда в ООО «Комбинат питания».

Анализ экономических показателей ООО «Комбинат питания» показал, что выручка по сравнению с 2012 г. к 2014 г. снизилась на 20034 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции также уменьшается с каждым годом,

										Лист
										70
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

если в 2012г. себестоимость составляла 187427 тыс. руб., то в 2014г. она снизилась на 18495 тыс. руб., что связано с закрытием нескольких столовых. Но прибыль от продаж в 2014году по отношению к 2012 возросла на 330 тыс. руб, а это значит, что на предприятии хорошо развит товароборот, продукция данного предприятия имеет спрос, соответственно она надлежащего качества и в большом для объёме для реализации. Рентабельность продукции выросла на 27,2%, а рентабельность собственного капитала выросла на 13,3% по отношению к 2012г. Такая динамика повышает кредитоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия ООО «Комбинат питания».

При рассмотрении основных аспектов хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Комбинат питания» а также на основании анализа полученных данных можно сделать следующие выводы:

- предприятие является рентабельным, поскольку результаты от реализации продукции покрывают издержки производства и образуют прибыль, достаточную для нормального функционирования предприятия;
- показатели финансовой устойчивости, при их определении, находятся на высоком уровне, что свидетельствует об эффективности осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- высокие значения коэффициентов деловой активности говорят о хорошем положении организации в этой области.

В целом, экономическое положение предприятия достаточно уверенное и стабильное по многим показателям. Основным стимулом работы для сотрудников предприятия является заработная плата и премирование.

Так же были выявлены недостатки в действующей системе мотивации ООО «Комбинат питания»

- не заинтересованность работников в увеличении результатов деятельности предприятия;
- недостаточное моральное стимулирование сотрудников предприятия;
- разобщенность в коллективе предприятия

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		71

Применяемая в ООО «Комбинат питания» система премирования не позволяет значительно заинтересовать работников в перевыполнении плана и повышении объема продаж и не учитывает личный трудовой вклад каждого конкретного работника. Организации следует усовершенствовать систему мотивации труда сотрудников ООО «Комбинат питания» с целью большей дифференциации оплаты труда в зависимости от личного трудового вклада каждого работника в достижение общих целей организации и ввести предложенную надбавку за стаж, превышающий три года работы на комбинате.

Для совершенствования системы мотивации в ООО «Комбинат питания» и увеличения прибыли были предложены следующие мероприятия:

1. Расширение социального пакета сотрудников, за счет оформления полиса ДМС
2. Ежемесячная доплата для сотрудников, имеющих стаж более трех лет работы в ООО «Комбинат питания»
3. Предоставление служебного транспорта до места работы и обратно
4. Создание производственных советов с приглашением разных по деятельности работников
5. Проведение корпоративных мастер-классов на предприятии

После расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий можно сделать вывод о целесообразности применения вышеизложенных мероприятий. Экономический эффект после предложенных мероприятий составит 70159,2 тыс. руб.

Подводя итог, следует отметить, что стимулирование на предприятии выходит на первую роль, так как побуждает сотрудников к труду, от которого будут зависеть экономические показатели предприятия и качество предоставляемых услуг, производимых товаров или оказываемых работ. И его грамотная разработка и осуществление является одним из ключей успеха предприятия.

									Лист
									72
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС Москва, 2012. - 360 с.
2. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
3. Белокурова М.Е. Мотивация и специфика мотивационных факторов в России / www.hrm.
4. Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
5. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.
6. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблицер - Москва, 2013. - 152 с.
7. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496с.
8. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М, 2013. - 320 с.
9. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - ,2012. - 464 с.
10. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
11. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра - М - , 2012. - 288 с.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
13. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс - Москва, 2013. - 128 с.
14. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. -608 с.
15. Кирхлер Эрих, Родлер Криста Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 с.

										Лист
										73
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

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

Показатели	Ед.и зм.	2012г	2013г	2014г	Отклонение, %		
					<u>2013</u> 2012г	<u>2014</u> 2013г	<u>2014</u> 2012г
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи продукции (без НДС)	тыс. руб.	206499	205040	186465	99,3	90,9	90,2
Себестоимость продукции	тыс. руб.	187427	182545	168932	97,4	91,3	90,1
Управленческие расходы	тыс. руб.	16781	19380	20154	115,5	104,0	120,1
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2291	3115	2621	135,9	84,1	114,4
Рентабельность продукции	%	1,2	1,7	1,5	141,7	88,2	125,0
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	741	1495	3076	201,7	205,7	415,1
Среднесписочная численность ППП	чел	343	293	286	85,4	97,6	83,3
Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	602	699	651	116,1	93,1	108,3
Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	61703	64253	60673	104,1	94,4	98,3
Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	15038	17548	18706	116,6	106,5	124,3
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	51380	48241	45487	94,0	94,3	88,5
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	44343	43109	42999	97,2	100,0	97,0
Фондоотдача основных фондов	руб.	4,0	4,2	4,1	105	97,6	102,5
Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	149,8	164,6	159,0	110,0	96,6	106,1

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент независимости	-	0,86	0,88	0,89	102,3	101,1	103,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,44	0,54	0,56	122,7	103,7	127,3
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,86	2,44	2,54	131,2	104,1	136,5
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	2,67	2,09	1,42	78,3	67,9	53,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА В ООО «КОМБИНАТ ПИТАНИЯ», Г.СЕВЕРСК

Таблица Б.1 - Качественный состав персонала ООО «Комбинат питания»

Персонал	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения, %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Женщины	236	204	210	86,4	102,9	88,9
Мужчины	107	89	76	83,2	85,3	71,0
Итого:	343	293	286	85,4	97,6	83,3

Качественный состав персонала

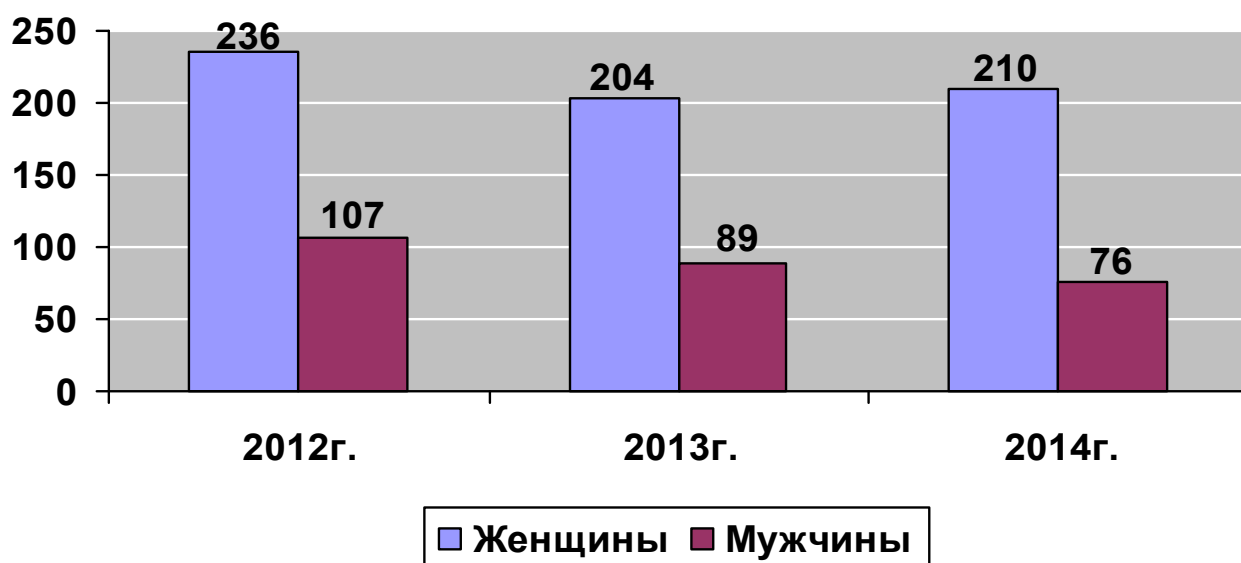


Рисунок Б.1 - Качественный состав персонал ООО «Комбинат питания»

Таблица Б.2 – Возрастной состав персонала ООО «Комбинат питания»

Возраст	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения, %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
20-25 лет	157	123	131	78,3	106,5	83,4
25-35 лет	58	43	39	74,1	79,5	67,2
35-50 лет	79	61	65	77,2	86,3	82,3
Свыше 50 лет	49	66	51	134,6	83,6	104,1
Итого:	343	293	286	85,4	97,6	83,4

Возрастной состав персонала

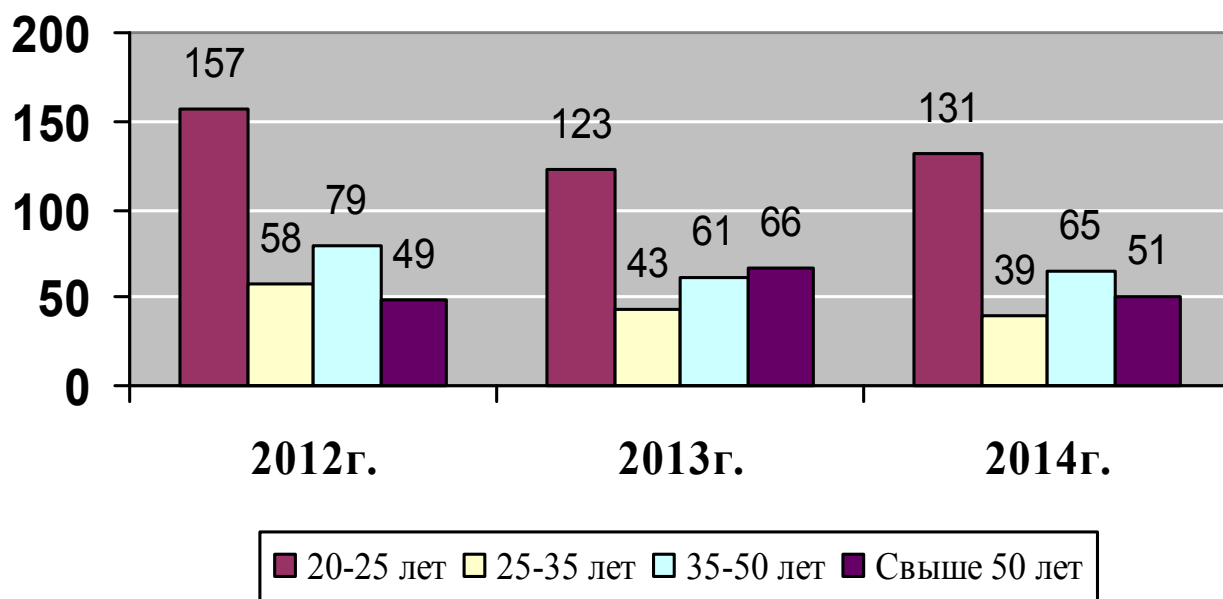


Рисунок Б.2 - Возрастной состав персонала ООО «Комбинат питания»

Таблица Б.3 – Распределение ресурсов по стажу работы в ООО
« Комбинат питания »

Стаж работы	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонения, %		
				2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
До 1 года	13	9	11	69,2	122,2	84,6
1-3 года	154	164	149	106,5	103,7	96,7
3-10 лет	86	79	82	91,9	90,8	95,3
Свыше 10 лет	90	41	44	45,5	107,3	48,9
Итого:	343	293	286	85,4	97,6	83,4

Стаж работы

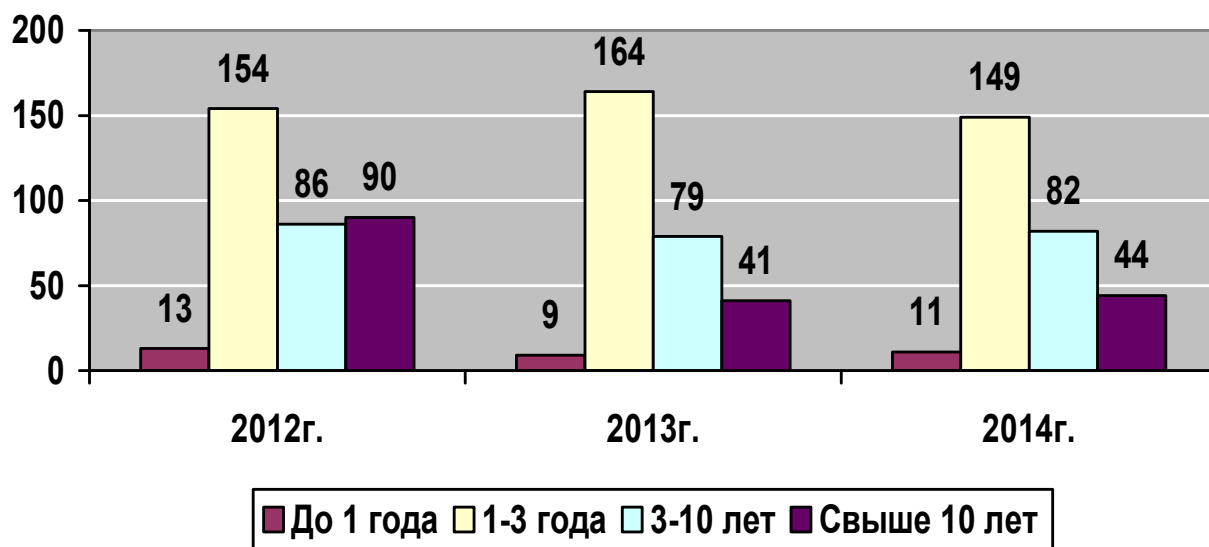


Рисунок Б.3 - Распределение ресурсов по стажу работы в ООО « Комбинат питания»

