

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФГБОУ ВО КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ
ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»**

Выполнил: студент гр. МТнд - 221

Ганина О.С.

Руководитель: доцент Егорова Н. М.

Работа защищена:

Кемерово 2016

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



Факультет _____ Заочный _____
 Кафедра _____ «Экономика и управление» _____
 Направление _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____ (шифр, название)
 Профиль _____ «Производственный менеджмент» _____ (название)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) _____ бакалавр _____

Обозначение документа _____ СЭЗ. ВКР. 00. 15. 16 _____
 Тема _____ «Пути повышения мотивации труда работников
 _____ ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» _____
 Специальная часть _____ Оценка действующей системы мотивации труда
 _____ работников в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» _____

Студент _____ Ганина Ольга Сергеевна _____
Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ Н. М. Егорова _____
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

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

_____ Организационно-экономическая _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
 Подпись, дата, инициалы, фамилия

_____ характеристика предприятия _____ Н. М. Егорова _____
краткое наименование раздела
 Подпись, дата, инициалы, фамилия

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

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

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

Нормоконтролер _____ Н. М. Егорова _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

П. В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Д6 03.00-43

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



Кафедра «Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П. В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТнд - 221 Ганиной Ольге Сергеевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Пути повышения мотивации труда работников
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Специальная часть Оценка действующей системы мотивации труда
работников в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»
утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016

дата

2. Срок представления работы к защите 20.06.2016

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

4. Содержание текстового документа:

отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования

Введение: _____

4.1. Теоретический: содержит теоретические аспекты исследования трудовой
наименование раздела краткое содержание
мотивации персонала компании

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

4.3. Аналитический: результаты анализа мотивации труда работников
наименование раздела краткое содержание
хладокомбината и рекомендации по ее повышению

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

4.5. Список литературы: содержит библиографическое описание источников
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:
- 5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» (1)
 - 5.2 Социальная структура работников ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»
 - 5.3 Результаты анализа мотивации труда работников (5)
 - 5.4 Рекомендации по повышению мотивации труда работников (2)
 - 5.5 _____
 - 5.6 _____
 - 5.7 _____
 - 5.8 _____

6. Консультанты по разделам:

<u>Теоретический</u> краткое наименование раздела	<u>Н. М. Егорова</u> подпись, дата, инициалы, фамилия
<u>Организационно-экономическая</u> <u>характеристика предприятия</u> краткое наименование раздела	<u>Н. М. Егорова</u> подпись, дата, инициалы, фамилия
<u>Аналитический</u> краткое наименование раздела	<u>Н. М. Егорова</u> подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____
Н. М. Егорова

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____ О. С. Ганина
дата, инициалы, фамилия подпись,

Объектом исследования выступают работники ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Рассматриваются теоретические аспекты трудовой мотивации работников современных организаций. Представлена организационно - экономическая характеристика предприятия, где проведен анализ основных технико-экономических показателей его хозяйственной деятельности и финансового состояния за период с 2012 по 2014 годы. Исследована трудовая мотивация работников предприятия, выявлены достоинства и недостатки проводимой в организации мотивационной политики. На основе результатов исследования предложены пути повышения трудовой мотивации работников в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Сущность и содержание мотивации.....	8
1.2 Эволюция теорий мотивации.....	13
1.3 Методы мотивации.....	15
1.4 Влияние заработной платы на производительность труда.....	19
1.5 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии.....	20
2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	
ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ».....	28
2.1 Краткая историческая справка.....	28
2.2 Миссия, цели и корпоративные ценности компании.....	28
2.3 Производственная структура предприятия.....	31
2.4 Организационная структура управления предприятием.....	37
2.5 Ассортимент выпускаемой продукции.....	44
2.6 Маркетинговая политика предприятия и рынки сбыта.....	48
2.7 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.....	52
3 ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
В ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ».....	58
3.1 Общая характеристика социальной структуры персонала предприятия.....	58
3.2 Изучение нормативной документации предприятия, регламентирующей системы мотивации и стимулирования работников.....	64
3.3 Оценка действующих систем мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	69
3.4 Пути повышения мотивации труда работников хладокомбината.....	81

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	95

ВВЕДЕНИЕ

«Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам».

П. Друкер

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда и соответствующим образом мотивированы.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятия в целом. В конце XX века управленец - это не призвание, это профессия. Менеджер должен постоянно увеличивать и обновлять запас своих знаний, добиваться уважения коллектива, заботиться о снижении затрат на персонал. При постоянно увеличивающемся рынке спроса на труд и повышении требований со стороны работников к организации их труда, именно менеджер, уделивший больше остальных внимания проблеме мотивации персонала, добьется лучших результатов. По своей природе и проявлению мотивация сугубо индивидуальна для каждого

человека, и все зависит от «совокупности» обстоятельств на данный момент.

Ни один социально-рыночный механизм не будет успешно функционировать, если не будет создан мотивационный механизм, воздействующий на повышение жизненного уровня народа. Нет необходимости комментировать существующий мотивационный механизм. Его просто нет. Тогда возникает вопрос: поставлена ли цель повышения благосостояния народа? За счет какого мотивационного механизма можно осуществить повышение жизненного уровня? Какие же факторы надо привести в действие, чтобы уровень жизни в условиях рынка не снижался, а неуклонно повышался? Прежде всего, поставленную цель можно достичь за счет таких факторов, как совершенствование систем и методов управления, рост объема продукции и услуг, усиление конкурентной борьбы, повышение уровня занятости. Вместе с тем работающие предприятия имеют свои мотивационные модели, практическое использование которых позволяет им «держаться на плаву» и даже увеличивать объем производства. [19]

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны, в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов - менеджеров, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Объектом исследования в работе выступает система мотивации работников, сложившаяся в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Цель работы - исследование мотивации труда персонала, для выявления реальных мотивов, побуждающих людей работать на данном предприятии, а также для разработки конкретных предложений по устранению недостатков в этой системе.

В работе использованы экономические методы анализа - табличный, индексный, метод

сравнений, а также анкетный опрос. Источниками информации являются данные бухгалтерской отчетности ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», а также результаты опроса работников данного предприятия.

Теоретической основой для написания работы послужили научные труды таких авторов как А.Я. Кибанова, В.В. Травина, С.В. Шекшни, И.А. Скопылатова и др., посвящённых управлению мотивацией персонала в современных организациях, периодические издания журнала «Управление персоналом» и «Менеджмент», а также официальные документы ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

1 МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Профессиональный менеджер определяет профиль, осуществляет и совершенствует свою деятельность, руководствуясь собственным осознанным выбором и воспринимая комплекс разнообразных внешних воздействий. Совокупность побуждающих и принуждающих факторов, обуславливающих его действия, представляется исключительно широкой и развернутой палитрой мотивов и стимулов. Их адекватное понимание, исследование и применение в сфере профессионального управления становятся одной из важнейших задач, успешное решение которой во многом определяет активизацию менеджера и конечный успех функционирования и развития организации в целом.

1.1 Сущность и содержание мотивации

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение:

«Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

С точки зрения Б.Ю Сербинского.: «Мотивация - это побуждение людей к деятельности» Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано.

Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Более широко раскрывает понятие мотивации следующее определение Э.А. Уткина: «Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации». В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами, которые представлены на рисунке 1.1

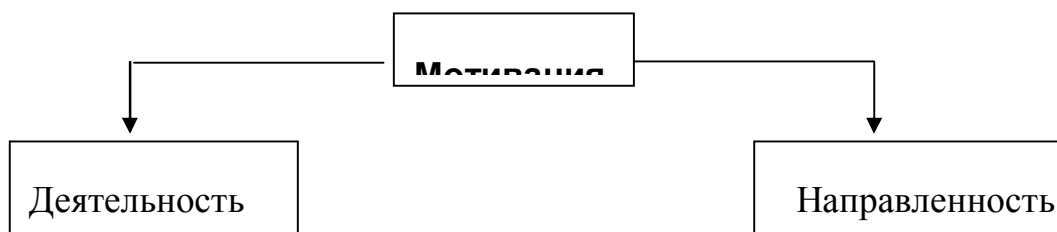


Рисунок 1.1 - Составные элементы мотивации

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают

ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если – он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов.

Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов,

возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют «внутренним», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать «внешним». Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. [12, 32]

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей - понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в обмен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый этап - возникновение потребностей. *Второй этап* - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать. *Третий этап* - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность. *Четвертый этап* - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей. *Пятый этап* - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию. *Шестой этап* - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рисунок 1.2).



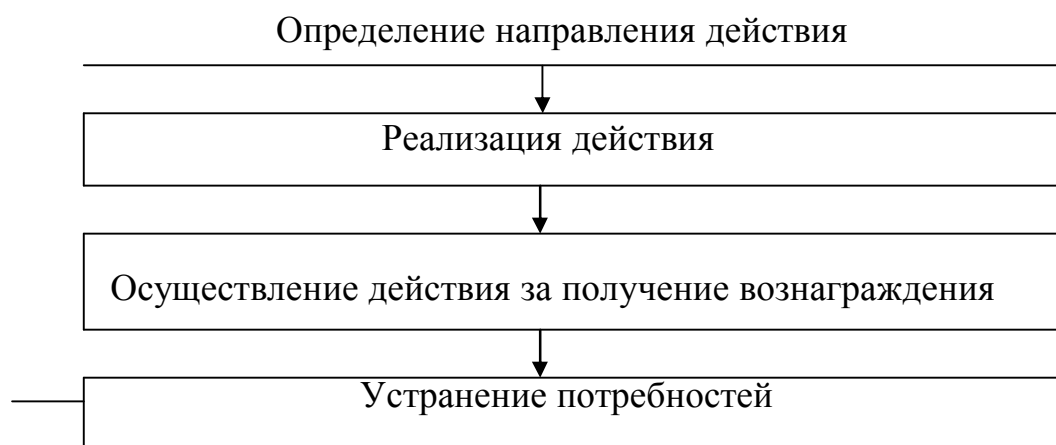


Рисунок 1.2 - Схема мотивационного процесса

Весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости основного мотивационного фактора: первая группа – стремление к деловой карьере; вторая группа - материальное благополучие; третья группа – социальная защищенность. [18, 26, 32]

1.2 Эволюция теорий мотивации

Мотивация, как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных или общественных целей, существует издревле. В Библии, древних преданиях и даже в античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Если совершить краткий исторический обзор, то понятие мотивации претерпело следующие эволюционные этапы, представленные на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Эволюция теорий мотивации

Самой первой известной концепцией мотивации стал метод кнута и пряника, заключающийся (применительно к производственной деятельности) в заработках на грани голода. Примерно в 1910 году возникла первая «школа научного управления». Тейлор и его современники сделали этот тип мотивации более эффективным, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше, пропорционально их вкладу.

Скачек производительности труда был столь впечатляющ, что в различных вариантах и в сочетании с другими, более современными приемами мотивационного менеджмента, этот метод на некоторых производствах применяется до сих пор. В связи с ростом технологий и улучшением жизни и условий труда классический вариант кнута и пряника стал снижать свою эффективность. И в 20-х годах 20-го столетия были предприняты первые попытки

использования методов психологии в управлении. Основателем поведенческой школы в управлении стал Элтон Мэйо. В результате проведенных экспериментов он пришел к выводу, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эта концепция, называемая «концепция человеческих отношений», доминировала до середины 1950-х годов.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудников на рабочем месте. Современные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Эти теории стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

Процессуальные теории мотивации основываются на том, что как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В этих теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера. Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. [7]

1.3 Методы мотивации

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Эти блага могут иметь

прямой (денежный) доход или косвенный характер. Для того чтобы обеспечить заинтересованность управляющих, специалистов и рабочих в реализации новых научных и технических идей, необходимо создать условия стимулирующие снижение норм затрат ресурсов на единицу полезного эффекта. Предполагаемые затраты и стимулы экономии средств должны быть известны человеку до начала работы и оставаться постоянными (стабильными) при неизменности условий их выполнения. Внесение изменений в условия, ранее оговоренные, возможно и обязательно при изменении необходимых затрат.

Организация оплаты труда на предприятиях. Предприятия и фирмы имеют право выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, штатное расписание, повышать размеры тарифных ставок (окладов), однако в пределах заработанных ими на эти цели средств и с учетом установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированным трендом по одной и той же специальности.

Основной юридической фирмой регулирования трудовых отношений работников администрации на предприятии по вопросам оплаты труда является трудовой договор, в котором зафиксированы условия оплаты труда работников, предлагаемые предприятием (фирмой). Кроме того, условия оплаты труда отдельных работников отражаются также в заключаемых контрактах. В условиях рынка механизм организации заработной платы должен решать следующие задачи:

- 1) размер оплаты труда ставить в зависимость от трудового вклада каждого работника и его квалификации;
- 2) заработок каждого работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;
- 3) организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности трудящихся, воспроизводству рабочей силы с учетом инфляционных процессов;
- 4) в условиях коллективно-долевых форм собственности при распределении дохода между работниками - пайщиками, наряду с вышеуказанными критериями, необходимо учитывать долю вложенного ими капитала.

Мотивация посредством оплаты труда работников может производиться в соответствии с затратами времени (повременно) или количеством производственной продукции (сдельно), за индивидуальные или коллективные результаты труда.

Тарифная система. Для определения размера справедливости оплаты труда различных категорий работников используются тарифная система. Тарифная система - комплекс правовых актов, применяемых в централизованном и локальном порядке, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от его сложности, условий (тяжести, вредности, климатических условий), характера и значения.

Повременная система оплаты труда. Повременная оплата труда применяется, когда:

- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционируют поточные и конвейерные типы производства со строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению качества.

Таким образом, повременная оплата связана с выплатами за единицу времени в соответствии с тарифной ставкой.

Сдельная оплата труда. Сдельная оплата труда строится на том, что заработок работающего зависит от количества фактически изготовляемой продукции и затрат времени на ее изготовление. Расчет производится с помощью сдельных расценок, норм выработки и норм времени.

Сдельная оплата труда применяется, если существуют возможности:

- 1) подсчета количественных показателей, зависящих от конкретного работника, и обеспечения точного учета выполняемых работ;
- 2) у работника конкретного участка увеличивать выработку или объем выполняемых работ;

- 3) на конкретном производственном участке стимулировать рабочих к дальнейшему увеличению выработки продукции или объема выполняемых работ;
- 4) технического нормирования труда.

Подрядная форма оплаты труда. Заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, т.е. заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки на единицу производственной продукции и на фактически выполненный бригадный объем работ.

Смешанная система оплаты труда. В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Бестарифная система оплаты труда. Бестарифная система оплаты труда ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно учтены и есть общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда. Немаловажным фактором в этих условиях является доверие всех членов коллектива друг к другу и руководителю. При бестарифной системе оплаты труда работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается. В рамках этой системы на основе обобщения опыта многих отечественных предприятий может быть рекомендован следующий вариант:

- полная зависимость уровня оплаты труда работника от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам работы;
- присвоение каждому работнику постоянного коэффициента, который комплексно определяет уровень его квалификации и трудовой вклад в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой

деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;

- присвоение каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

При оценке квалификационного уровня учитывается не только умение работника выполнять ту или иную работу, его знания и стаж, а прежде всего отдача, результативность труда.

Комиссионная система оплаты труда. Комиссионная система оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником

Плавающие оклады. Система оплаты труда, основанная на плавающих окладах, предполагает, что по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады. Так, например, размер окладов повышается или понижается за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом участке при условии выполнения задания по выпуску продукции, а оклады руководителей и специалистов могут формироваться в процентах от фактической прибыли.

Трудовое вознаграждение. Система оплаты труда на малых предприятиях, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг. Возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения.

Материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Большое значение имеет привлекательность труда и его творческий характер. Вот именно это и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного. Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные и социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

1.4 Влияние заработной платы на производительность труда

Заработная плата, это, прежде всего, материальные стимулы, которые рассматриваются, как методы экономического принуждения.

Марксистская теория под экономическим принуждением к труду понимает не то, что человек вынужден трудиться для того, чтобы жить, а то, что он оказывается вынужденным трудиться на покупателя его рабочей силы.

Согласно этой теории, труд является естественным состоянием любого человеческого общества на всех этапах развития и во всех общественно-экономических формациях. В рассматриваемой трактовке получалось, что общенародная собственность отделялась от работника, и он вынужден отдавать свою рабочую силу обществу за оплату по труду. Именно следствием такого понимания и стало то, что рабочий на предприятии чувствовал себя работником, а не хозяином. По нашему мнению, включение члена общества в общественно полезную деятельность надо было в теории рассматривать одновременно как включение его в процесс хозяйствования, т.е. фактической реализации им права собственности, а не только в процесс простого участия в выполнении определенной работы на определенном участке.

Заработная плата является формой существования, т.е. исторически и экономически обусловленным объемом жизненных средств. Одно из этих обстоятельств состоит в том, что человек является и социальным, и биологическим существом.

Способность к труду появляется не сразу, а только с вступлением человека в трудоспособный возраст и требует первоначальной теоретической и практической подготовки. Она развивается в процессе трудовой деятельности, занимающей значительную часть жизненного цикла человека.

До наступления и после прекращения трудоспособности человек живет за счет трудоспособных членов общества как

индивидуалец семьи или общества. На всех этих этапах жизни у человека имеются различные потребности, различна их связь с трудовым вкладом и с возможностями их удовлетворения за счет трудящихся членов общества. Кроме того, различен зачастую и характер удовлетворения потребностей. Одни могут быть удовлетворены индивидуально, а другие совместно. Названные и другие обстоятельства определяют различные формы существования необходимого продукта: заработную плату, пенсии, пособия, стипендии и другие, поступающие в распоряжение членов общества, как в денежной, так и в натуральной форме.

В форме заработной платы необходимый продукт поступает в распоряжение функционирующей рабочей силы, в форме пенсий – в распоряжение уже не функционирующей рабочей силы, в форме пособий по безработице – в распоряжение рабочей силы, не нашедшей себе применения. Бесплатно предоставляемые образование, медицина, жилье, транспорт – являются также формами существования необходимого продукта, но уже неденежными, а натуральными формами.

1.5 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии

Анализ мотивационных моделей предприятий зарубежных стран позволил разработать свою общую модель и ее разновидности в соответствии с приведенной классификацией мотиваторов и апробировать их на российских предприятиях. Апробация показала, что реализация систем мотивации в любом коллективе требует, как правило, больших затрат по фонду заработной платы и премиальным системам. Затраты эти должны составить до 30% объема продаж, а не 10-15%, как делается это сегодня на российских предприятиях.

Исходя из предлагаемой концепции мотивации, сегодня предлагается модель мотивации, включающая в себя: материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы); моральное поощрение, в котором проявляется объективный характер личных моральных интересов отдельного индивида, признание его значимости; социально-натуральное поощрение; поощрение социально-должностной карьеры; дополнительное поощрение за достижения в труде; социальное поощрение.

Материальные мотивы:

1. Повышение должностного оклада: за увеличение объема продаж; за рост квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников.
2. Премирование: за внедрение новых разработок и новой техники; за изготовление продукции на экспорт; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ.

Моральные стимулы:

1. корпоративные;
2. муниципального, городского, регионального значения;
3. республиканского значения;
4. государственного значения;
5. межгосударственного значения;
6. международные моральные стимулы.

Мотивы социальной карьеры:

1. Стремление быть признанным в своем коллективе.
2. Повышение своих знаний после окончания университета, колледжа.
3. Долгосрочное обеспечение денежного дохода.
4. Расширение области полномочий в принятии решений.
5. Полная реализация своего творческого потенциала.
6. Неуклонное продвижение по службе.

7. Избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые).

8. Избрание в руководящие органы управления (снизу доверху).

9. Участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий.

10. Избрание руководителей (фирмы, концерна, холдинга) в государственные органы управления.

Дополнительные стимулы:

1. Стимулирование УР за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений.

2. Разовые выплаты за вклад в создание прибыли предприятия.

3. За участие в создании акционерного капитала.

4. Разовые выплаты из сберегательных фондов.

5. Льготная продажа акций и облигаций своим работникам.

6. Разовые выплаты по итогам года.

7. Выплата дивидендов по акциям.

Социально-натуральные:

1. Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием.

2. Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).

3. Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.

4. Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.

5. Выделение льготных кредитов.

6. Предоставление отсрочки платежей на определенный период.

Социальные:

1. Бесплатное пользование дошкольными учреждениями.

2. Бесплатное питание на работе.

3. Бесплатное медицинское обслуживание.

4. Кредитование бесплатного получения образования.
5. Оплата транспортных расходов.
6. Бесплатное пользование спортивными сооружениями.
7. Досрочный выход на пенсию за счет предприятия.
8. Повышение квалификации за счет предприятия.
9. Материальные гарантии по безработице.
10. Покупка для работников жилья.
11. Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья.
12. Скидка на покупку товаров.
13. Выделение беспроцентных кредитов.

Из шести блоков предложенной мотивационной модели попытаемся рассмотреть содержание лишь одного - блока социальной карьеры, который также представляет собой определенную модель.

Мотивация социальной карьеры должна учитывать всю иерархию возможного должностного роста, допустим, в рамках отдельного предприятия. Она должна быть ориентирована исключительно на личностные характеристики конкретного кандидата, его потенциальные возможности занимать должность соответствующего уровня управления. Рассмотрим модель мотивации социальной карьеры менеджера, имеющего необходимое высшее образование. Например, студент окончил университет и получил специальность менеджера, при этом показал достаточно высокие знания в области менеджмента.

Возникает вопрос: как же построить модель социальной карьеры менеджера и применить соответствующую модель мотивации? Она может быть представлена в виде пирамиды подчиненности (рисунок 1.4).

9. Генеральный директор	/-\
8. Исполнительный директор	/----\ 3 года
7. Зам. директора	/-----\ 3 года
6. Начальник цеха	/-----\ 2 года
5. Зам. начальника цеха	/-----\ 2 года
4. Начальник участка	/-----\ 2 года
3. Старший мастер	/-----\ 2 года

2. Мастер	/-----\	1 год
1. Бригадир	/-----\	1 год

Рисунок 1.4 – Модель мотивации

Система мотивации в данной пирамиде предусматривает для каждой ступени социальной карьеры свои меры материального, социального, морального и натурального поощрения. На первой ступени как бы ни были высоки притязания выпускника университета, он должен начать свою трудовую деятельность с управления малыми коллективами (инженерная бригада, временный творческий коллектив, комплексная или специализированная бригада рабочих). Именно на этой стадии (ступени) проверяются и оцениваются профессиональные и деловые качества выпускника университета или колледжа. Максимально возможный период адаптации в этой должности не должен превышать одного года.

Модель мотивации трудовой деятельности молодого менеджера должна охватывать широкую гамму средств, удовлетворяющих первичные физиологические потребности (достаточная заработная плата, отдельная комната в гостинице для молодых специалистов, хорошие условия для занятий спортом и других видов отдыха, наличие учебной базы для совершенствования профессионального мастерства и др.). [20]

На второй ступени социальной карьеры, которая также не должна превышать одного года, менеджер выполняет функции мастера производственного участка с численностью работающих 25-30 человек. Накопленные на первой ступени опыт работы и профессиональные знания не обогащаются умением установить социально-психологические контакты с работниками данного участка и руководителями участков смежников, от которых зависит в той или иной степени результативность деятельности коллектива, руководимого молодым менеджером. На этой ступени проверяются возможности менеджера управлять коллективом с учетом его умения правильно и своевременно реагировать на реакцию работников на обязательные условия выполнения нормативов, условий и оплаты труда.

Мотивационная модель в данном случае повторяет потребности первой ступени и дополняется более высокими притязаниями на получение лучшего

жилья, получения мест в дошкольных учреждениях, если в этом есть необходимость, причем на льготных условиях. Система мотивации может предусматривать выделение беспроцентных денежных кредитов для удовлетворения социально-бытовых нужд менеджера, повышение должностного оклада и размера премий в зависимости от результатов деятельности.

На третьей и четвертой ступенях социальной карьеры менеджер руководит коллективами численностью 75-125 человек. Для того, чтобы перейти на другую, более высокую ступень социальной карьеры, он должен не только поддерживать накопленные знания, но и неуклонно обогащать их путем обязательного и регулярного посещения занятий непосредственно на предприятиях, в вузах, колледжах или посреднической фирме. На этом этапе менеджеры должны получить максимум профессиональных знаний в разных областях (управление коллективом, механизм мотивации, организационная культура, планирование производственной деятельности, принятие управленческих решений, использование методов анализа непредвиденных ситуаций, делегирование полномочий, управление межличностными отношениями и т.д.). Именно выполнение этих условий и требований является основой для перехода на другую ступень социальной карьеры.

Мотивационная модель на этих двух ступенях гарантируется более высоким уровнем заработной платы, расширением сферы предоставляемых социальных благ более высокого порядка, чем на нижних ступенях, убежденностью в стабильности рабочего места, самостоятельностью в принятии решений на данном уровне управления, признанием со стороны руководимого коллектива. На этом уровне социально-экономические потребности менеджеров удовлетворяются не менее чем на 75%.

Пятую и шестую ступени можно отнести к среднему звену управления. Каким квалификационным требованиям менеджеры должны отвечать? И какими качественными характеристиками должны обладать менеджеры для своего продвижения к верхним ступеням управления? Они должны владеть в полном объеме всем багажом теоретических знаний в области менеджмента (конкуренция,

маркетинг, оргструктуры, стили управления, планирование, принятие решений, делегирование полномочий и др.). На этой стадии социальной карьеры осложняется процедура получения дополнительных знаний исключительно возрастным цензом, так как на большинстве обследованных предприятий должности заместителей и начальников цехов занимают менеджеры в возрасте от 40 до 50 лет. В это время, как правило, значительно меньше стремящихся к дальнейшей социальной карьере. Мотивационная модель на этом уровне управления способствует реализации потенциала менеджера на 75 - 80 %, социально-экономических потребностей примерно на 85 %, личных деловых и квалификационных качеств - на 70 %. Приведенные данные являются результатами интервьюирования этой категории работников.

На последних ступенях иерархии управления и социальной карьеры, желаемой вершины для многих менеджеров, требования в квалификационном плане несопоставимы, естественно, со всеми другими уровнями управления. Именно на этих ступенях претворяется в жизнь весь творческий потенциал руководителя. Для того чтобы занять названные должности, кандидат на конкретную должность должен иметь возможность обогащать свои знания. Об этих требованиях написано много книг научно-методического характера, описывающих определенный опыт подбора и расстановки кадров.

Подбор менеджера верхнего уровня управления для российских предприятий, можно осуществить по специально разработанной образовательной программе, предусматривающей индивидуальный характер обогащения знаниями, включающей:

- участие в работе консультативных органов управления вышестоящего уровня (научно-практических конференциях, симпозиумах, советах директоров города);
- реализацию целевых ориентиров в области межличностных отношений, гибкости в управлении людьми, определении своего лидерства;
- апробацию на практике накопленного опыта в области подготовки и принятия решений с участием работников своего предприятия;

- своевременное реагирование на ценность предлагаемых нововведений и апробацию их на практике;

- объективную оценку своих личных качеств при достижении вершины социальной карьеры;

- постоянное консультирование по актуальным проблемам с научными работниками, крупными специалистами, посредническими фирмами, если таковые функционируют;

- участие в работе постоянно действующего семинара регионального уровня для менеджеров верхнего звена (руководителей предприятий).

Модель мотивации менеджеров верхнего уровня управления должны практически полностью удовлетворять их потребности (обеспеченность комфортабельным жильем, дачными участками и коттеджами, автомашинами служебными и личными, высоким уровнем заработной платы, другими социальными благами).

Более высокая модель мотивации социальной карьеры менеджеров состоит в назначении или избрании на более высокую должность в рамках района, города, региона, республики или страны в целом, а также избрании в законодательные органы власти перечисленных выше уровней управления.

Общими методами работы при решении проблем социальной карьеры, т.е. при продвижении от низшей к высшей ступени иерархии управления могут быть:

- подготовка и наличие списка резерва на конкретную должность, который утверждается руководителями предприятий;

- уточнение критериев для назначения на конкретную должность;

- проведение тестирования, включая интервьюирование претендующих на должность более высокого уровня управления;

- отбор из списка кандидатов на должность наиболее вероятных кандидатов;

- ознакомление с вероятными кандидатами на должность коллектива, которым им предстоит руководить;

- обеспечение кандидатов на должность информацией о производственной и социально-психологической обстановке в коллективе;

- избрание или назначение на должность.

Таким образом, модель реализации социальной карьеры с учетом мотивационных факторов и социально-экономических потребностей включает в себя широкий круг вопросов, преимущественно не теоретического, а прикладного характера.

**Таблица 2.3 - Основные ТЭП производственно-хозяйственной деятельности
финансового состояния предприятия**

Показатели	Ед. изм.	2012 год	2013 год	2014 год
1. Выпуск мороженого	тонн	5411	5600	4
2. Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2244967	1841910	17
3. Себестоимость продукции	тыс. руб.	1641718	1304941	12
4. Коммерческие расходы	тыс. руб.	500130	389041	3
5. Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	
6. Прибыль от продаж	тыс. руб.	103119	147928	1
7. Рентабельность продукции	%	4,8	8,7	
8. Чистая прибыль	тыс. руб.	1540	3156	
9. Среднесписочная численность работников	чел.	515	532	
10. Выработка одного работника	тыс. руб.	4359	3462	
11. Фонд заработной платы работников	тыс. руб.	103076	108362	1
12. Среднемесячная заработная плата работника	руб.	16679	16974	1
13. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	475758	477019	4
14. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	331292	264446	2
15. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	298566	241931	2
16. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1092688	1203641	11
17. Фондоотдача основных фондов	руб.	7,5	7,6	
18. Фондовооруженность работника	тыс. руб.	485	434	
19. Коэффициент независимости	%	33,4	32,5	
20. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,13	0,18	
21. Коэффициент текущей ликвидности	-	1,30	1,32	
22. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,64	0,66	

ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

Холдинг «Снежный городок» - один из крупнейших в России производителей мороженого, выпускает более 110 наименований мороженого (Лимонадный Джо, Льдинка, Гостинец, Рождественские Кружева, Сибирский Факел и т.д.), владеет 49 собственными торговыми марками, есть среди них сорта, обладающие как оригинальным внешним видом, так и уникальными вкусовыми характеристиками, которые знают и любят потребители в 30-ти регионах России от Калининграда до Петропавловск-Камчатска. [50]

2.1 Краткая историческая справка

В 1949 году было принято решение о строительстве в г. Сталинске хладокомбината, целью создания которого являлось обеспечение продуктами питания жителей юга Кузбасса. С 1951 по 1953 годы было построено «сердце» хладокомбината - склад аммиака. Параллельно строился главный корпус, прокладывались подъездные железнодорожные пути.

В том же 1953 году была построена и запущена фабрика мороженого, производственная мощность которой составляла 4 тыс. тонн. С этого времени и начинается славная история Новокузнецкого хладокомбината - как крупнейшего хладокомбината Кузбасса. В 1999 году три самостоятельных предприятия Новокузнецкий, Кемеровский и Прокопьевский хладокомбинаты объединяются в холдинг по производству и реализации мороженого «Снежный городок», во главе которого становится генеральный директор ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» Сергей Михайлович Бачурин.

2.2 Миссия, цели и корпоративные ценности компании

Миссией существования индустрии Холода является удовлетворение населения в продуктах питания. Главной целью современного этапа экономических преобразований, проводимых на производственных предприятиях, является создание благоприятных условий для эффективной деятельности предприятий.

В 2004 года холдинг «Снежный городок» начал экспортировать мороженое в страны дальнего зарубежья. Налажены стабильные поставки в Монголию, первые партии отправлены в Саудовскую Аравию, Нигерию, Пакистан. Доверие и любовь покупателей к продукции «Снежного городка», обеспечиваются неизменно высоким качеством и традиционным вкусом мороженого, изготавливаемого на современном оборудовании из лучших натуральных ингредиентов.

Достижение этой цели предполагает совершенствование законодательной, финансовой, налоговой среды, в которой работают производственные предприятия, улучшение организации производства самих предприятий, так как от эффективности использования оборудования, сокращения нерегламентированных простоев и других внутрипроизводственных резервов, зависит прибыль предприятия.

Сложность поставленных задач вызывает необходимость всестороннего изучения организации производства на предприятии на основе проведения анализа всех основных показателей производственного потока. В условиях рыночной экономики эффективное функционирование предприятия зависит от экономически грамотного управления его деятельностью, оптимального использования мощности оборудования.

Целью существования холдинга «Снежный городок» является обеспечение всех социальных слоев населения Кемеровской области качественными продуктами питания, представленными в широком ассортименте в собственной оптовой и розничной сети. Цели холдинга «Снежный городок»:

- ◆ войти в пятерку крупнейших российских национальных компаний по производству и реализации мороженого;
- ◆ стать монополистом по производству и реализации мороженого в Кузбассе.

Сегодня ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» - это современное предприятие с 50-летней историей, сложившимися торговыми традициями, устойчивым имиджем и сплоченным коллективом; мощной структурой, которая занимается хранением продуктов и собственной торгово-закупочной деятельностью.

География обширная, охватывает около 30-ти регионов России от Калининграда до Петропавловск-Камчатска.

В собственную торговую сеть хладокомбината входят 21 магазин и 9 оптовых рынков. Магазины хладокомбината пользуются большой популярностью у новокузнецчан - из разнообразного ассортимента и гарантированного качества продукта. Качество - основа основ для производства продуктов питания. В традиции «Снежного городка» - высокотехнологичное производство, строжайший контроль качества входного сырья и готовой продукции. Холдинг верен своим традициям в выборе сырья - всегда работал и работает только на натуральных компонентах. Это - стандарт «Снежного городка».

Давно отработаны связи с поставщиками: молоко из своих областных хозяйств, сахар из Краснодар, масло - новозеландское (хорошо известное российским мороженщикам), изюм из Ирана -предпочтение отдается российским производителям и лучшим зарубежным поставщикам. Все природное, все настоящее, обеспечивающее высокий уровень качества мороженого от «Снежного городка». Ни о каких химических заменителях и речи быть не может.

Холдинг «Снежный городок» уверенно входит в десятку лидеров производителей российского мороженого. Стабильное положение холдинга обеспечивается путем целенаправленных инвестиций на расширение и модернизацию производства, создания филиалов холдинга «Снежный городок» в крупнейших региональных центрах России.

Холдинг «Снежный городок» награжден тремя золотыми, двумя серебряными и одной бронзовой медалями за продукцию представленную на международных выставках-ярмарках, проходивших в период с 2004 г. по 2007 г. Продукция холдинга входит в почетный перечень «100 лучших товаров России». Генеральный директор холдинга С.М. Бачурин является действительным членом «Союза мороженщиков России».

Корпоративные ценности:

1. В коллективе работают люди, принадлежащие к разным поколениям и системам ценностей. Мы делаем одно общее дело, несмотря на разность взглядов и подходов.

2. Всех нас объединяет уверенность в стабильности нашей компании, а значит уверенность в нашем будущем и будущем наших детей.

3. Компания, как большая семья, уважает своих ветеранов и передает опыт молодым специалистам.

4. Мы предъявляем высокие требования к качеству нашей продукции, поэтому, такие же высокие требования мы предъявляем к уровню профессионализма и степени ответственности наших сотрудников.

5. Приоритетными требованиями являются: профессионализм, обучаемость, инициативность.

6. Мы поощряем молодых амбициозных специалистов, готовых повышать свой профессиональный уровень в процессе работы. Мы поощряем стремление сотрудников к развитию и получению дополнительного образования.

7. Нам и нашему предприятию есть чем гордиться. Достижения предприятия складываются из личного вклада каждого из его работников.

8. Неуважительные высказывания в адрес предприятия недопустимы в любой форме. Компания - это не абстрактная величина, компания это - мы. Любое обещание, даваемое от имени компании сотрудником ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», должно быть обязательно выполнено, слово должно подтверждаться делом.

9. Отсутствие идей, медлительность, отсутствие личной ответственности ведут к гибели предприятия и не поощряются руководством.

10. Запрещается использовать аргумент «недостаток времени» при неисполнении основных должностных обязанностей.

11. Предприятие поощряет инициативу, но требует оформления и продвижения собственных идей.

12. Трудовой коллектив является одной из основных ценностей предприятия.

13. Руководство ценит своих сотрудников и личный вклад каждого из них в приближение целей предприятия.

2.3 Производственная структура предприятия

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав и формы связей между ними. Производственная структура зависит от вида выпускаемой продукции и его номенклатуры, типа производства и форм его специализации, от особенностей технологических процессов. Причем последние является важнейшим фактором, определяющим производственную структуру предприятия (рисунок 2.1).

Современное мороженое - это замороженный сладкий продукт, полученный путем взбивания и последующего замораживания смеси на молочной основе. Основные этапы этого процесса представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.1 - Производственная структура предприятия

1. Сырье - в качестве основного сырья для производства мороженого используются:

- *молоко и молочные продукты*: молоко цельное, обезжиренное, сухое цельное и обезжиренное; молоко сгущенное с сахаром и без сахара; сливки, полученные из цельного молока, сухие, сгущенные; сыворотка молочная, сухая и сгущенная; сывороточный концентрат; масло сливочное различных видов; пахта и др.;

- *сахар* (сахарный сироп, карамель) и его заменители;

- *свежие и замороженные плоды, ягоды, овощи*, а также продукты их переработки (соки, экстракты, сиропы, пюре, джемы и т.д.);

- *растительные жиры* - преимущественно, кокосовое масло: рафинированное и дезодорированное кокосовое масло имеет благоприятный состав жирных кислот, хорошие вкусовые достоинства и температуру застывания около +23° С;

- *вкусовые и ароматические наполнители*: шоколад, какао, цикорий, кофе, орехи, пряности, различные ароматические эссенции и т.д.;

- *стабилизаторы* (агар-агар, агароид, альгинат натрия, казеинат натрия, пектины, крахмалы: картофельный, кукурузный, желейный, модифицированный).

Роль последних в приготовлении мороженого очень важна. Стабилизаторы связывают воду и препятствуют разрастанию кристаллов льда в мороженом при его взбивании, замораживании и последующем хранении; от стабилизатора также зависят особенности таяния мороженого; в производстве мороженого часто применяются еще два вида технологических добавок - пищевые красители и эмульгаторы. Эмульгаторы - это вещества, в основном, липиды, которые обладают способностью связывать водно-жировую смесь, обеспечивая стойкость эмульсии. Благодаря их использованию мороженое сохраняет свою пышную структуру даже при таянии. Эмульгаторы также необходимы и при изготовлении глазури.

2. Расчет рецептур, подготовка сырья и составление смесей. Важная составляющая мороженого - это глазурь. Она бывает шоколадной, молочно-шоколадной, белой, фруктовой. Основные компоненты глазури: какао-масло, растительный жир, сахарная пудра, какао-порошок, эмульгаторы, молоко сухое, ароматизаторы. Стабилизатор-эмульгатор современное средство для улучшения структуры и

консистенции мороженого. Его использование в мороженом дает следующие преимущества:

- повышается вязкость смеси;
- улучшается насыщение и распределение воздуха, что приводит к повышению взбитости смеси;
- придается ощущение сливочности, формируется более однородная структура и консистенция;

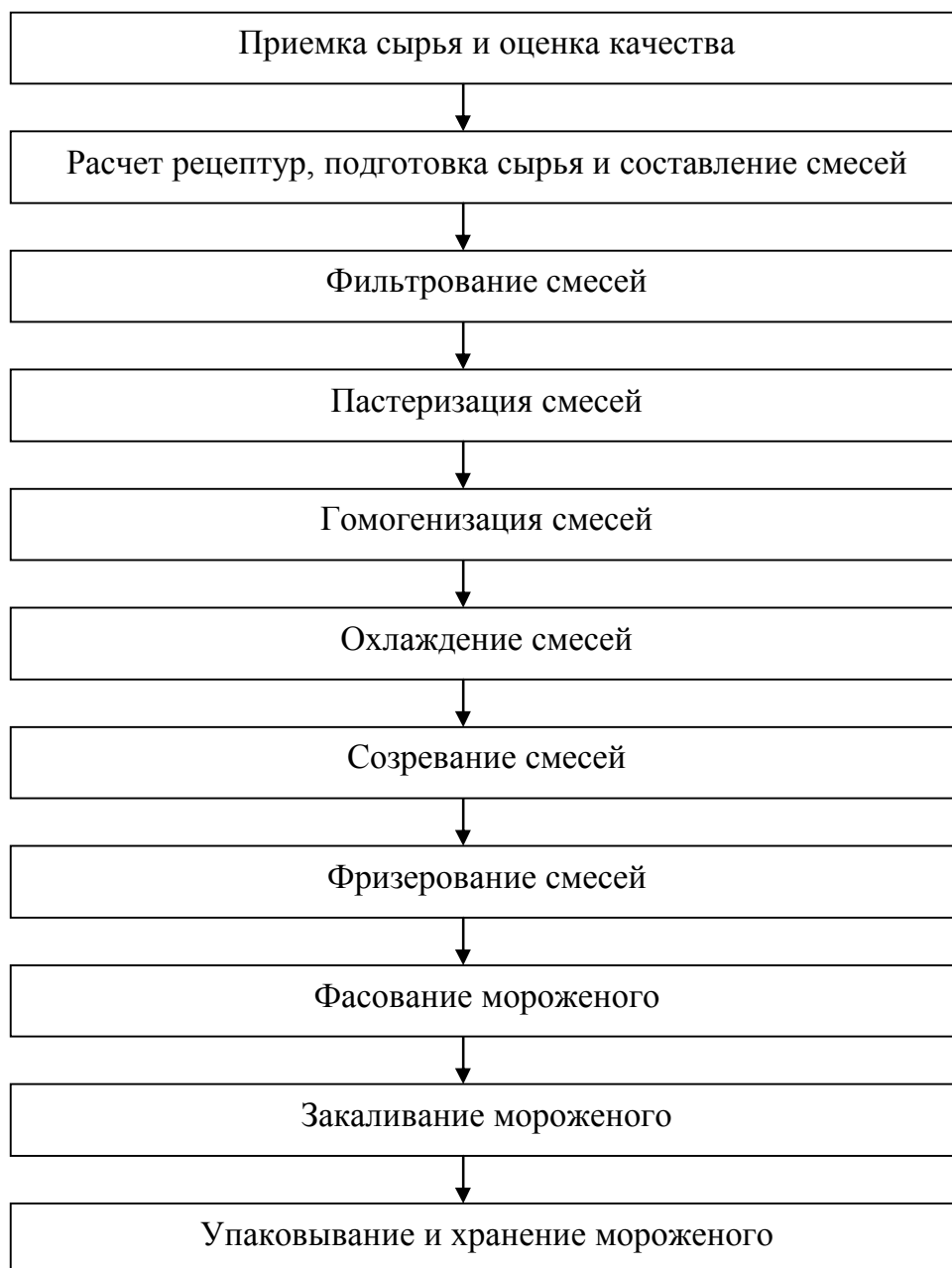


Рисунок 2.2 – Технологическая схема производства мороженого

- затрудняется образование и рост кристаллов льда во время транспортирования и хранения мороженого;

- замедляется процесс таяния.

Мороженое на основе молочных продуктов классифицируют по массовым долям жира и сахарозы (таблица 2.1).

Различные вкусовые вещества, которые используются в качестве добавок и наполнителей для мороженого, условно делятся на три группы. Первые вносятся в процессе приготовления смеси и составляют однородную массу с мороженым, как, например, кофе, какао, ванилин, сиропы и др. Вторые вводятся в готовое мороженое в виде крупных включений - изюм, цукаты, орехи, шоколадная и вафельная крошка и т.д.

Таблица 2.1 – Массовая доля жира и сахарозы

Мороженое	Массовая доля, %		
	Жир	Сахароза	Сухие вещества
Молочное	3 - 3,5	15,5 - 17,5	29
Сливочное	8 - 10	14 - 16	34
Пломбир	12 - 15	15 - 17	38 - 44

Третья группа - начинки. В качестве начинок используется вареное сгущенное молоко («ноу-хау» российских производителей мороженого), карамель, джемы, варенья, шоколадный топинг. Основной показатель для всех видов начинок - содержание сухих веществ. Внесение начинок в мороженое при экструдировании не представляет большой сложности.

3. Фильтрация, в процессе которого из смеси удаляются не растворившиеся комочки сырья и возможные механические примеси.

4. Пастеризация, (при температуре 80 - 85°C с выдержкой 50 - 60 секунд или при 92 - 95°C без выдержки).

5. Гомогенизация смеси (проводится при температуре, близкой к температуре пастеризации), в процессе которой крупные шарики молочного жира дробятся на более мелкие; благодаря гомогенизации в дальнейшем достигается требуемая степень взбитости и хорошая консистенция готового мороженого.

6. Охлаждение смеси (до 2 - 6°C).

7. Хранение (созревание) смеси (не более 24 часов при температуре 4 - 6°C и не более 48 часов при 0 - 4°C) проводится при медленном перемешивании, чтобы все элементы равномерно распределились, эмульгировались и развили способность включения воздуха.

8. Фризерование, при котором смесь взбивается (насыщается воздухом) и частично замораживается (температура поступающей во фризер смеси 2 - 6°C, а на выходе она составляет - 3,5°C). Фризерование является ключевой операцией технологического цикла. Воздух, которым насыщается смесь, распределяется в ней в виде мельчайших пузырьков; объем смеси существенно увеличивается; при замораживании образуется «пенистая» структура мороженого. Кстати, именно благодаря воздуху, растворенному в мороженом, его можно есть очень холодным.

9. Экструдирование (формирование, фасование) - из фризера мороженое поступает в насадку (экструдер) соответствующей конфигурации, выдавливается из нее, а струнный механизм отрезает порции продукта заданной массы, которые падают на транспортер скороморозильной камеры. При необходимости насосом-дозатором внутрь мороженого подается наполнитель: джем, вареное сгущенное молоко. При выработке эскимо палочка вводится в продукт на стадии отрезания порции. При изготовлении мороженого в трубочках незаполненные трубочки сначала подаются к узлу распыления глазури, где с помощью сжатого воздуха в них (внутри трубочки) распыляется глазурь. Затем с помощью автоматического дозатора трубочки заполняются мороженым с образованием над кромкой «шапочки» сферической формы. Одновременно с этим насосом-дозатором внутрь трубочки может вводиться стержень из вареного сгущенного молока, джема или карамели.

10. Закаливание мороженого в морозильных аппаратах тоннельного типа или закалочных камерах при температуре (25 - 37)°C проводится в максимально короткий срок, чтобы не допустить существенного увеличения кристаллов льда. После закаливания температура весового мороженого должна быть не выше -12°C, фасованного -10°C;

11. Упаковка готового мороженого в потребительскую (полипропиленовая пленка, картонные коробки) и транспортную (гофроящики) тару. Поддоны с упакованным мороженым хранятся в холодильных камерах при температуре - (24-26)°С. Поддоны устанавливают в один или несколько рядов по высоте. Что касается упаковки, то в качестве «первичной упаковки» для многих сортов мороженого традиционно используются вафли. В основном - сахарные трубочки, вафельные стаканчики и вафли листовые.

Вафельные изделия должны иметь равномерную окраску, быть хрустящими на вкус и хорошо пропеченными.

В процессе изготовления мороженого ведется строгий технико-химический и микробиологический контроль сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; особое внимание уделяется санитарной обработке технологического оборудования.

Качество готового мороженого оценивается по ряду физико-химических показателей, таких, как содержание сухих веществ, содержание сухого обезжиренного молочного остатка (СОМО) и его соотношение к жиру, взбитость (процент увеличения объема смеси после фрезерования).

Нормальная степень взбитости составляет, к примеру, для сливочного мороженого 75 - 95%, для фруктового – 35 - 40%.

2.4 Организационная структура управления предприятием

Для реализации стратегии предприятия, достижения важнейших целей, постоянного улучшения его деятельности, удовлетворения требований потребителей и всех заинтересованных сторон на предприятии разработана организационная структура (линейно-функциональная), определяющая состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления предприятием. Организационная структура управления представлена на рисунке 2.3.

Генеральный директор - руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимае-

мых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции и др.



Рисунок 2.3 - Организационная структура предприятия

Главный бухгалтер - осуществляя организацию бухгалтерского учета на основе установленных правил его ведения, обеспечивает:

- использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета;

- полный учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением;

- достоверный учет исполнения бюджета ОПФР, сметы расходов на содержание аппарата отделения;

- точный учет результатов хозяйственно-финансовой деятельности отделения в соответствии с установленными правилами;

- государственное социальное страхование, погашение в установленные сроки задолженности банкам по кредитам (ссудам), отчисление средств в фонды и резервы;

- участие в работе по оформлению материалов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей и контроль за передачей в надлежащих случаях этих материалов в судебные и следственные органы;

- составление достоверной бухгалтерской отчетности на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки соответствующим органам;

- осуществление (совместно с другими подразделениями и службами) экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности отделения по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов;

- сохранность бухгалтерских документов, оформление и передачу их в установленном порядке в архив.

Экономист по финансовой работе - выполняет работу по осуществлению финансовой деятельности предприятия, направленной на обеспечение финансовыми ресурсами заданий производственного плана, формирование и распределение доходов и накоплений предприятия и их использование по обязательствам перед государственным бюджетом, налоговыми органами, банковскими учреждениями, поставщиками, финансирование затрат на

расширенное воспроизводство, социальное обеспечение и материальное стимулирование работников. Разрабатывает, исходя из технико-экономических показателей производственного плана, проекты перспективных и годовых финансовых планов, прогнозы поступления денежных средств на счета предприятия. Определяет размеры доходов и расходов, поступлений и отчислений средств, взаимоотношения предприятия с бюджетом, налоговыми органами, банками, составляет балансы доходов и расходов, кассовые планы и кредитные заявки. Участвует в разработке проектов планов распределения прибыли, плановых нормативов отчислений в фонды предприятия. Подготавливает банковские документы на все виды платежей по обязательствам предприятия. Обеспечивает соблюдение режима экономии. Анализирует исполнение смет, оперативную и бухгалтерскую отчетность по финансовой деятельности. Принимает участие в работе по изучению и анализу состояния рынка кредитных ресурсов и ценных бумаг в целях эффективного размещения свободных финансовых средств и обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Проводит работу по привлечению заемных и использованию собственных денежных средств для осуществления финансовых операций (кредитование, инвестирование финансовых ресурсов в ценные бумаги, размещение денежных средств на банковские депозиты и др.), обеспечивает правильность их осуществления. Составляет установленную отчетность о результатах финансовой деятельности предприятия.

Заместитель главного инженера по производственным вопросам - функциональные обязанности определены на основе и в объеме квалификационной характеристики по должности главного инженера и могут быть дополнены, уточнены при подготовке должностной инструкции исходя из конкретных обстоятельств. Определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу. В соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на среднесрочную и долгосрочную

перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии, а также работу в области научно-технической информации, рационализации и изобретательства, распространения передового производственного опыта.

Заместитель директора по продажам - организует работу на предприятии по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности. Обеспечивает насыщение предприятия товарами в соответствии с утвержденным ассортиментным перечнем и потребительским спросом. Организует работу по ритмичному выполнению плана товарооборота. Разрабатывает обязательный ассортиментный перечень товаров на основе изучения потребительского спроса, контролирует его соблюдение. Проводит анализ структуры товарных запасов, динамики товарооборота по отдельным группам товаров. Оперативно производит уценку товаров, не пользующихся спросом у покупателей. Участвует в составлении заказов и договоров на поставку товаров, контролирует их исполнение. Проверяет правильность ведения и оформления документов, связанных с поставками и реализацией товаров. Обеспечивает обоснованность назначаемых за товары цен. Осуществляет ежедневный (до открытия предприятия) контроль готовности предприятия к работе, в том числе наличие в продаже товаров, имеющихся на складах, выкладку товаров, правильность оформления ценников, состояние витрин, всего помещения в целом (включая санитарное состояние).

Начальник цеха - осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха (участка); обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств; проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и

повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства; организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха (участка), работу по внедрению новых форм хозяйствования, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта конструирования и технологии производств аналогичной продукции, развитию рационализации и изобретательства и др.

Инженер - технолог - разрабатывает и внедряет прогрессивные, экономически обоснованные ресурсосберегающие технологические процессы и режимы производства выпускаемой продукции, обеспечивающих сокращение расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшения качества продукции и ускорение темпов роста производительности труда и пр.

Лаборант производственно-технологической лаборатории - осуществляет отбор проб при проведении входного контроля качества сырья, вспомогательных материалов, полуфабрикатов, упаковки; осуществляет входной контроль, поступающего на ОАО «НХК» сырья, полуфабрикатов, вспомогательных материалов и упаковки, предназначенных для производства продукции по физико-химическим и органолептическим методам, контроль соответствия их установленным требованиям при передаче со складов в производство; участвует в инспекторском контроле за соблюдением условий хранения на складах сырья, полуфабрикатов, вспомогательных материалов, упаковки и готовой продукции; осуществляет контроль качества выпускаемой продукции, выполнение работ в соответствии с требованиями стандартов и технических условий, технологическими инструкциями, СанПиН и другими нормативными документами, условиями поставок и договоров.

Сменный мастер - обеспечивает выполнение в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции, качеству, заданному ассортименту, правильно использовать производственные площади, повышение производительности труда, снижение трудоемкости продукции на основе рациональной загрузки оборудования и использования его технических возможностей, повышение коэффициента сменности работы оборудования, экономное расходование сырья, материалов, топлива, энергии и снижение издержек; принимать участие в разработке новых и совершенствовании действующих технологических процессов и режимов производства, а также производственных графиков; проверять качество выпускаемой продукции или выполняемых работ, осуществлять мероприятия по предупреждению брака и повышению качества продукции, контролировать выпуск продукции, соответствующей требованиям рецептур, ГОСТ, СанПиН и других нормативных документов, следить за качественной мойкой оборудования и пр.

Оператор цеха мороженого - осуществляет ведение технологического процесса производства мороженого, а именно: наблюдение за работой автоматического пневмомолота и отделением порций от лотков; подготовка палочек и обеспечение бесперебойной работы палочко-забивного автомата; подготовка ярлыков, упаковочной тары; подготовка упаковки, наклейка этикеток на упаковку; контролирование правильности заправки и упаковки фасованного мороженого; ведение процесса упаковки мороженого на упаковочных автоматах; заправка автоматических устройств вафлями, глазурью, палочками, фольгой, бумагой, этикетками и другими необходимыми для выпуска продукции полуфабрикатами и вспомогательными материалами; контроль наличия четкой формы, размера продукта, упаковывания, правильности вставления палочек, глазировки продукта, правильности и четкости нанесения даты изготовления продукта, количество штук, а также качество укладки в упаковочную тару и пр.

Фризеровщик цеха мороженого - обязан вести технологический процесс фризерования мороженого на фризерах отечественного и импортного

производства: производить загрузку смесью мороженого промежуточных баков и резервуаров; запускать фризера; регулировать температурный режим фризирования мороженого, режим насыщения воздухом; обеспечивать равномерную подачу смеси мороженого и ингредиентов на расфасовочный автомат; обеспечивать синхронность взаимодействия устройств и автоматов поточной линии; обеспечивать своевременную передачу мороженого в закалочную камеру; осуществлять постоянный контроль веса порций мороженого, взбитости, процентного содержания наполнителей, качества упаковывания, нанесения даты изготовления, время закаливания, структуры и консистенции мороженого, количества штук мороженого в упаковочной таре в соответствии со схемой контроля технологии производства мороженого и вафельной продукции; сдавать смену мастеру и/или микробиологу; контролировать работу пневмомолотка и отделение порций от лотков.

Менеджер по продажам - организывает и ведет продажу продукции Фирмы, поиск потенциальных клиентов, работает с впервые обратившимися клиентами, с последующей передачей клиента ведущему менеджеру по продажам в зависимости от территориальной принадлежности клиента; ведет коммерческие переговоры с клиентами в интересах Фирмы; оперативное реагирование на информацию, поступающую от клиентов, и доведение ее до сведения соответствующего ведущего менеджера по продажам и начальника отдела оптовых продаж; выясняет потребность клиентов в продукции, реализуемой Фирмой, и согласование заказа с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента на складском комплексе Фирмы; мотивирует клиентов на работу с Фирмой, в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта и пр.

Старший механик - обеспечивает безаварийную и надежную работу всех видов оборудования, их правильную эксплуатацию, своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, проведение работ по его модернизации и повышение экономичности ремонтного обслуживания оборудования и пр.

Грузчик - осуществляет погрузку, выгрузку и внутрискладскую переработку грузов (сортировку, укладку, переноску, перевеску, фасовку и т.д.) вручную с применением простейших погрузочно-разгрузочных приспособлений и средств транспортировки (тачек, тележек, транспортеров и других подъемно-транспортных механизмов) и пр.

Электрик - профилактика, ремонт, проверка электрических параметров сложных электронных блоков различных систем и пр.

Слесарь-ремонтник - своевременно производит ремонт оборудования производственного участка. Проводит планово-предупредительный ремонт (ППР) оборудования согласно графика ППР. Выявляет причины преждевременного износа оборудования, принимает меры по их предупреждению и устранению и пр.

2.5 Ассортимент выпускаемой продукции

Ассортимент выпускаемой продукции (кексы, торты - мороженое, мороженое - пироженое). Мороженое хранится в морозильных камерах в технологическом цехе, где средняя температура в камерах – 24...26 градусов. Срок хранения продукции на предприятии изготовителе зависит от температуры хранения и составляет:

- для крупной фасовки: при температуре -20С 4 мес, при -24С 5 мес, при -30С 6 мес.

- для эскимо: при температуре -20С 11мес, при -24С 12мес.

Внешний вид изделий привлекателен для покупателя (рисунок 2.4). Ассортимент выпускаемой продукции представлен в таблице 2.2.



Рисунок 2.4 - Торты-мороженное «Бора-Бора» и «Шенонсо»

Существует множество различных признаков, по которым классифицируют мороженое: по виду - фасованное, весовое, мелкоштучное, в так называемой «семейной» упаковке; с покрытием и без него; по форме - стаканчик, рожок, эскимо, батончик и т.д.; по виду наполнителя - крем-брюле, шоколадное, ванильное и т.д., и его структуре - с «начинкой» или миксированное; по потребительскому назначению - например, диабетическое или мороженое для взрослых; в отдельную категорию выделяют так называемые изделия из мороженого - торты и рулеты. Все виды выпускаемого предприятием мороженого делятся на две категории: мягкое мороженое, полученное непосредственно из фризера (оно предназначено преимущественно для продажи в кафе), и закаленное (подвергнутое дополнительному замораживанию - закаливанию), которое выпускается для продажи в розницу.

Таблица 2.2 – Ассортимент продукции хладокомбината (на 01.01.2014)

№ п/п	Наименование изделия	Цена за шт., руб.	Количество шт. в коробке	Цена за коробку, руб.
БРИКЕТ ВАФЕЛЬНЫЙ				
1	"БРИК.ПЛОМБИР" 80г. 40шт.	6,33	40	253,20
2	"БРИК.ВАНИЛЬН" Полярн.80г.40 шт.	6,00	40	240,00
3	"БРИК.ШОКОЛАД"Полярн.80г.40 шт.	6,00	40	240,00
ВЕСОВОЕ				
1	Ванна "ПЛОМБИР АНАНАС" 1х2кг.	132,00	1	132,00

Продолжение таблицы 2.2

№ п/п	Наименование изделия	Цена за шт., руб.	Количество шт. в коробке	Цена за коробку, руб.
2	Ванна "ПЛОМБИР БАНАН" 1х2кг.	132,00	1	132,00
3	Ванна "ПЛОМБИР ВИШНЯ" 1х2кг.	132,00	1	132,00
4	Ванна "ПЛОМБИР ЗЕЛ. ЯБЛОКО" 1х2кг.	132,00	1	132,00
5	Ванна "ПЛОМБИР КЛУБ."1х2 кг.	132,00	1	132,00
6	Ванна "ПЛОМБИР КУС. КЛУБНИ-КИ" 1х2кг.	132,00	1	132,00
7	Ванна "ПЛОМБИР ПЕРСИК" 1х2кг.	132,00	1	132,00
8	Ванна "ПЛОМБИР ЧЁРН. СМОРОД." 1х2кг.	132,00	1	132,00
9	Ванна "ПЛОМБИР ЧЕРНИКА" 1х2кг.	132,00	1	132,00
10	Ванна "ПЛОМБИР ЧЕРНОСЛИВ" 1х2кг.	132,00	1	132,00

11	Ванна "ПЛОМБИР ШОКОЛАД." 1х2кг.	132,00	1	132,00
12	Ванна "ПЛОМБИР ЯБ.- БИСКВИТ" 1х2кг.	132,00	1	132,00
13	Ванна "ПЛОМБИР" 1х2 кг.	132,00	1	132,00
14	10шт "500г. ПЛОМБИР" вес.	34,60	10	345,00
15	10шт.500 г."ПЛОМБИР ШОКОЛ." вес.	34,50	10	345,00
16	2 х 2кг. "ПЛОМБИР" вес.	66,67	4кг	266,68
17	2 х 2кг. " ПЛОМБИР ШОКОЛ."вес.	66,67	4кг	266,68
18	4 х 1 кг. "ПЛОМБИР класс"Славянское"	66,00	4кг	264,00
СЛИВОЧНОЕ АРОМАТИЗИРОВАННОЕ				
1	2 х "2кг. ПЕРСИК"вес.	61,14	4кг	244,56
2	2 х "2кг. ТРОПИК" вес.	61,14	4кг	244,56
3	2 х "2кг. ЧЕРНИКА" вес.	61,14	4кг	244,56
4	2 х "2кг.БАНАН" вес.	61,14	4кг	244,56
5	2 х "2кг. ГРУША" вес.	61,14	4кг	244,56
6	2 х "2кг. ИЗАБЕЛЛА" вес.	61,14	4кг	244,56
7	2 х "2кг.КЛУБНИКА" вес.	61,14	4кг	244,56
8	2 х "2кг. ЯБЛОКО" вес	61,14	4 кг	244,56
9	2 х "2 кг АПЕЛЬСИН"	61,14	4кг	244,56
КОНУС				
1	"Ванилладжаз КЛУБНИКА" 75 гр.26шт.	10,67	26	277,42
2	"Ванилладжаз ПЛОМБИР" 65гр.26 шт.	8,00	26	208,00
3	"КОНУС"с аром. АМАРЕТТО 120г. 4шт.	22,20	4	88,80
4	"КОНУС" с аром. КОНЬЯКА 120г.4шт.	22,20	4	88,80
5	"СИБ. ФАКЕЛ ШАР шокол." 75гр. 24шт	10,00	24	240,00
6	"СИБ, ФАКЕЛ ШАР клуб. " 75гр.24шт.	10,00	24	240,00
7	"ШАЛОВЛЯНДИЯ персик" 50 гр. 24 шт.	5,00	24	120,00
8	"ШАЛОВЛЯНДИЯ черника" 50 гр. 24 шт.	5,00	24	120,00
9	мал. "СИБ.ФАКЕЛ вар.сгущ." 60г.40шт.	9,33	40	373,20
10	"СИБ. ФАКЕЛ карам" 125г. 14 шт.	16,00	14	224,00
11	"СИБ. ФАКЕЛ клуб. " 125г. 14 шт.	16,00	14	224,00

Продолжение таблицы 2.2

№ п/п	Наименование изделия	Цена за шт., руб.	Количество шт. в коробке	Цена за коробку, руб.
МОРОЖЕНОЕ НА ПАЛОЧКЕ				
1	"РОЖД. КРУЖЕВА" йог.+клуб. 80 гр.,25 шт	9,65	25	241,25
2	"РОЖД. КРУЖЕВА" ванил. 80 гр.25 шт.	9,65	25	241,25
3	"Шокол. РОЖД. КРУЖЕВА"80 гр.25 шт.	9,65	25	241,25
4	"МЕГА-АЙС" N1 70 гр.30 шт.	10,00	30	300,00
5	"ОРЕХ. ТАК ДЕРЖАТЬ!" 80 гр.30 шт.	10,00	30	300,00
6	"ТАК ДЕРЖАТЬ! крем-брюле"80 гр.30 шт.	10,00	30	300,00
7	"КАПИТОШКА" 40 шт.50 г.	4,67	40	186,80
8	"ЛИМОНАДНЫЙ ДЖО" 40 шт. 75 г.	5,33	40	213,20
9	"ЛЬДИНКА зел.ЧАЙ " 40 шт. 90 г.	4,67	40	186,80

10	"ЛЬДИНКА" 40 шт. 90 г.	4,67	40	186,80
11	"СЛАДКАЯ РАДУГА виногр." 80 г. 30 шт.	6,00	30	180,00
12	"СЛАДКАЯ РАДУГА клуб. " 80 г.30 шт.	6,00	30	180,00
13	"КУБИНО ЛЮКС" плом. 45 г. 50 шт.	7,14	50	357,00
14	"НЯМ-НЯМ" орех 40 шт. 50 гр.	4,67	40	186,80
15	НОВОК. Эск."ПЛОМБИР КЛАСС" 70 г.25 шт.	6,67	25	166,75
16	НОВОК. Эск. "ПЛОМБИР ШОКОЛ."70 г.25 шт.	6,67	25	166,75
17	Сэндв. "SAND BEACH" 24 шт. 75 г.	9,75	24	234,00
18	"ТИГРУШКА" 45 гр.30 шт	4,67	30	140,10
19	"ЭСКИМО" слив. 40 шт. 70 г.	5,67	40	226,80
20	Эск. "ПЕКИН" 70 гр.30 шт.	9,33	30	279,90
21	Эск."СНЕЖ.ГОРОД класс" 70 г.30 шт.	9,33	30	279,90
22	Эск."СНЕЖН.ГОРОД шоколад." 70 гр.30 шт.	9,33	30	279,90
СТАКАН ВАФЕЛЬНЫЙ				
1	"БУММ-М" 1/100 24 шт.	9,00	24	216,00
2	"УПАК.СТ.ВАНИЛЬН" Полярн.70 г. 24 шт.	4,80	24	115,20
3	"УПАК.СТ. ПЛОМБИР" 70 г.24 шт.	5,67	24	136,08
4	"УПАК.СТ.ШОКОЛАД" Полярн.70 г.24 шт.	4,80	24	115,20
5	УПАК. "ЗОЛОТАЯ СЕРИЯ варен " 80 г. 24 шт	6,67	24	160,08
6	УПАК. "ЗОЛОТАЯ СЕРИЯ клуб." 80 г. 24 шт.	6,67	24	160,08
7	УПАК."ЗОЛОТАЯ СЕРИЯ пломбир." 80 г. 24 шт.	6,67	24	160,08
8	"СЕВЕРНОЕ СИЯНИЕ" 1/80 г. 30 шт.	6,67	30	200,10
СТАКАН ПОЛИСТИРОЛ				
1	8 шт. "КЛУБНИЧН. ВАЛЬС пол. ст." 250 г.	23,05	8	184,40
2	8 шт. "СНЕГА - АЙС пол. ст." 250 г.	23,05	8	184,40
3	"СТАККАТО вар. сгущ" 70 г.24 шт.	6,67	24	160,08
4	"СТАККАТО йог. с клуб джемом" 70 г. 24 шт.	6,87	24	164,88
5	"СТАККАТО чер. смор" 70 г. 24 шт.	6,67	24	160,08
6	"ЯГОД. ЛЕТО лес. ягоды" 75 г. 24 шт.	7,00	24	168,00

Окончание таблицы 2.2

№ п/п	Наименование изделия	Цена за шт., руб.	Количество шт. в коробке	Цена за коробку, руб.
ТОРТ - ПИРОЖНОЕ				
1	"КР.Ф.В КОРЕКСЕ" вес.	135,86	1кг	135,86
2	"МОНЕТКА" кр.фас. 1 кг.1 шт.	-	1	-
3	1 кг."ЗИМНЯЯ ВИШНЯ"	144,16	1	144,16
4	1 кг. "ШЕНОНСО"	120,00	1	120,00
5	300 гр."СЛАДКИЕ ГРЕЗЫ" йогурт+абрик. 4 шт.	35,33	4	141,32
6	300 гр."СЛАДКИЕ ГРЕЗЫ" клубника 4шт.	35,33	4	141,32
7	300 гр."СЛАДКИЕ ГРЕЗЫ" карам.+орех 4 шт.	35,33	4	141,32

2.6 Маркетинговая политика предприятия и рынки сбыта

Производство мороженого в России получило динамичное развитие в новых рыночных условиях. Новокузнецкий холдинг «Снежный городок» приобрел у омского ООО «Ом - холод» сеть из 106 киосков и 300 точек по продаже мороженого, а также складской комплекс и специализированный автопарк. «Снежный городок» рассчитывает существенно увеличить долю в Омском регионе. По словам начальника отдела по развитию филиалов «Снежного городка» Андрея Олеговича, покупка розничной сети в Омске - удачная сделка для компании: «Мы учредили в Омске филиал и теперь конкурируем с другими мороженщиками, предоставляя качественное обслуживание и качественный сбыт. Только собственная розничная сеть может гарантировать выполнение этого условия».

Доля в емкости рынка России по производству мороженого ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», который зарегистрирован под торговой маркой «Снежный городок» составляет - 3,2%, а по Сибирскому региону - 28%, Товаропроводящая сеть «Снежный городок» активно занимается организацией собственной торговой сети в Кузбассе и других регионах страны: Красноярском крае, на Алтае, в регионах Западной и Восточной Сибири, Урала и Дальнего Востока, По данным мониторинга рынка мороженого проведенного компанией «Маркетинг Консалтинг Групп» летом 2006 года. «Снежный городок» занимает второе место в Восточной зоне по общему количеству торговых точек.

Холдинг «Снежный городок» уверенно входит в десятку лидеров производителей российского мороженого. Стабильное положение холдинга обеспечивается путем целенаправленных инвестиций на расширение и модернизацию производства. Создание филиалов холдинга «Снежный городок» в крупнейших региональных центрах России. Открытием филиала в Омске стратегия развития «Снежного городка» не ограничивается. Как заявляет президент холдинга Сергей Бачурин: «планы у нас большие и амбициозные: мы собираемся и дальше развивать собственную дистрибуторскую сеть, осваивать новые регионы, в том числе и на западе РФ. Для нас важны не только производственные мощности, но и дистрибуция. Поэтому именно в дистрибуцию мы собираемся вкладывать инвестиции». «Снежный городок» располагает разнообразными качественными

линиями по производству мороженого от мировых лидеров на рынке оборудования из Швеции, Италии, Польши: Tetra Pak, Ice group, Schober и др., в соответствии с новейшими европейскими тенденциями и технологиями.

Холдинг «Снежный городок» обеспечивает своим торговым партнерам выгодное положение на рынке за счет привлекательного ассортимента и конкурентоспособных цен. Лучшие торговые марки от «Снежного городка», поддерживаются комплексной рекламной компанией и обеспечиваются фирменными рекламными материалами в местах продаж. 1500-тысячный коллектив под управлением высококлассных специалистов, производит для мороженого от «Снежного городка» на трех предприятиях холдинга. Это команда профессионалов, влюбленных в свое дело, объединенных единым корпоративным девизом: "Мы вкладываем в наш продукт любовь и нежность!". Средний возраст управленческого персонала «Снежного городка» - 32 года. Это команда профессионалов, объединенных одной общей идеей, влюбленных в свое дело, девизом которых является - "Мы делаем лучшее мороженое для лучших людей". Сегодня все три предприятия холдинга ежегодно модернизируются. В 2002 году в развитие производственной базы «Снежного городка» инвестировано около одного миллиона двухсот тысяч долларов США. В 2003 году инвестиции в производство составили около одного миллиона пятисот тысяч долларов США. В 2004 году инвестиции в производство составили около 2 000 000 долларов США. Отличительной особенностью холдинга «Снежный городок» является равноценная работа в двух взаимоподдерживающих направлениях:

- ◆ развитие производственно - торгового холдинга «Снежный городок», основным направлением, которого является производство и реализация мороженого;
- ◆ хранение и реализация продуктов питания через собственную оптово - розничную сеть.

Конкурентоспособность предприятия мороженого обеспечивается низкими внутрипроизводственными издержками вследствие высокой автоматизации производственного процесса и реализации продукции через собственную торговую сеть. Рынком сбыта продукции являются предприятия оптовой и розничной

торговли г. Новокузнецка, и др. городов Кемеровской области, а также собственная торговая сеть фирмы. Для ускорения процесса погрузки, особенно в летний период времени, продукция, поступающая с фабрики пакетируется по 72 коробки на поддонах. Транспортировка продукции из технологического цеха осуществляется путем отгрузки продукции автомобильным, либо ж/д транспортом, имеющим холодильные рефрижераторные установки, в универсамы, супермаркеты, минимаркеты, магазины, торговые киоски и оптовым покупателям.

Схема распределения товара в настоящее время выглядит так (рисунок 2.5).

Диллеры холдинга «Снежный городок»:

- 1) г. Владивосток ЧП Истомина;
- 2) г. Чита ТК "Ангир";



Рисунок 2.5 – Схема распределения товара

- 3) г. Улан-Удэ ООО "Байкал - Морозко";
- 4) г. Новосибирск ООО "Север";
- 5) г. Екатеринбург ООО "Молокопродукт";
- 6) Краснодарский край ООО "Эверест";
- 7) г. Обнинск ООО "Лоцман Вкуса".

Зарубежные партнеры холдинга «Снежный городок»:

- 1) Соединенное Королевство Великобритании, г. Давентри, фирма "Натурал Адхезив Компани Лимитед";
- 2) Саудовская Аравия, г. Джедда, фирма "Афар Трейдинг Сервис Офис";
- 3) Монголия, г. Улан-Батор, "Орос Гэрэл";

4) Польша, Rybnik, "ICE GROUP";

5) Польша, KANIOW, "SCHNOBER";

Российские партнеры холдинга «Снежный городок»:

1) ООО "МА Апекс" (Новокузнецк);

2) ОАО Новокузнецкое Независимое Телевидение;

3) Муз-ТВ (Новокузнецк);

4) АНО "Редакция массовой городской газеты "Кузнецкий рабочий";

5) Еженедельная газета "Телесемь" (Новокузнецк);

6) ООО "TMS-service" (Новокузнецк);

7) ООО "Реал-Про" (Новокузнецк);

8) Комплексная рекламная система "Интерра" (Новокузнецк);

9) ЗАО "Интеллект-Консалтинг" (Москва);

10) ООО "Пирамида" (Новосибирск);

11) ООО "Рекламное агентство "Франт" (Новокузнецк);

12) ООО "ССК" (Новосибирск);

13) ООО "Унифлекс" (Минск);

14) ООО "Упакмаркет и К" (Москва);

15) ООО "Томь-ЛТД" (Томск);

16) ООО ТД "Русская фольга";

17) ООО "Комус-Сибирь" (Новосибирск);

18) ООО "Капласт" (Новосибирск);

19) ООО "Пластмасса и упаковка" (Новосибирск);

20) ООО "Полиплен" (Северск);

21) ООО "Полекс Упаковка" (Уфа);

22) ООО "Бигорпак" (Москва);

23) ООО "Континенталь Трейд Центр (Новокузнецк);

24) ЗАО "Тетра Пак" (Москва);

25) ЗАО "ТД Форт Пресс" (Новосибирск);

26) ООО "Экофлекс" (Новосибирск);

27) ООО "Изограф" (Новокузнецк);

- 28) ООО "Филнорд" (С-Петербург);
- 29) ЗАО "Тендер Пак" (Новосибирск).

2.7 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

В условиях рыночной экономики технико-экономический анализ и анализ финансового положения предприятия являются важнейшей исходной предпосылкой для подготовки и обоснования решений.

Задачей анализа состояния предприятия является системное изучение его производственно-хозяйственной и финансовой деятельности с целью объективной оценки результатов и установления реальных путей дальнейшего повышения эффективности и качества работы.

Данные для анализа основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» представлены в таблице 2.3. Из данных таблицы 2.3 следует, что объем выпуска мороженого на протяжении анализируемого периода имеет скачкообразную динамику. В целом за три года он уменьшился с 5411 до 4193 тонн, что составило в 2014 году 22,5% снижения к уровню 2012 года. Положительная динамика в выпуске мороженого имела место в 2013 году, когда объемы возросли на 3,5% (с 5411 тонн до 5600 тонн).

В первую очередь это было обусловлено снижением спроса на продукцию по причине наличия большого числа конкурентов на рынке мороженого, а также снижением общей платежеспособности населения.

Объём реализованной продукции в денежном выражении имеет тенденцию ежегодного снижения. За три года он уменьшился на 477818 тыс. руб. или 21,3% и составил на конец анализируемого периода 1767149 тыс. руб. Это сокращение было обусловлено снижением как объемов выпуска мороженого, так и объемов реализации продуктов питания (неосновной вид деятельности).

Динамика себестоимости продукции за три года имеет аналогичную тенденцию. Грамотная политика руководства в области управленческого учета

позволила добиться экономии на затратах предприятия, в связи с чем в течение трех лет прослеживается более быстрый темп сокращения себестоимости продукции (22,8%) по сравнению с темпом снижения выручки от продаж (21,3%).

Эта положительная для хладокомбината ситуация еще более улучшилась из-за значительного сокращения коммерческих расходов (на 27,7% за три года) и привела к увеличению прибыли от продаж. На конец отчетного года прибыль от продаж составила 138455 тыс. руб., что на 34,3% больше ее уровня в 2012 году.

В течение всего анализируемого периода продукция предприятия является рентабельной, причем этот показатель повышается. Следовательно, руководство предприятия должно продолжать активную политику по снижению затрат на производство и реализацию продукции, а также по минимизации коммерческих расходов.

В течение всего анализируемого периода предприятие имеет чистую прибыль от своей деятельности, которая за три года увеличилась более, чем в 3,7 раза - с 1540 тыс. руб. до 5811 тыс. руб. Такое резкое увеличение чистой прибыли объясняется ежегодным снижением отрицательного результата от проведения финансовых операций и осуществления прочих видов деятельности хладокомбината..

При анализе среднесписочной численности работников за три года наблюдается ее прирост. На конец 2014 года на предприятии работало 638 человек, что на 123 человека или на 23,9% больше, чем их было в 2012 году. По сравнению с 2013 годом численность работников возросла в отчетном году на 106 человек или 19,9%. Увеличение численности работников произошло в основном за счет рабочих. Заметное снижение наблюдается и в динамике выработки работников в течение всего периода, особенно в 2014 году.

Общий фонд заработной платы за три года значительно возрос - на 28% и составил на конец анализируемого периода 131959 тыс. рублей. Анализируя среднемесячную заработную плату работников, наблюдается ее увеличение за рассматриваемый период всего на 3,3%. В среднем работники хладокомбината получают порядка 17200 рублей в месяц. Тем не менее, анализ соотношения между

приростом средней заработной платы и производительностью труда работников за три года свидетельствует о неэффективной политике в области организации труда работников и его оплаты на предприятии. Рост средней заработной платы рабочих при одновременном сокращении их производительности труда свидетельствуют о нерациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления на предприятии, которое может привести к увеличению затрат на производство продукции и снижению ее рентабельности.

При анализе динамики собственного капитала наблюдается прирост данного источника средств. Если в 2012 году предприятие имело собственный капитал и резервы в размере 457758 тыс. рублей, то в 2013 году уже 477019 тыс. рублей, а в 2014 году данный показатель составил 478964 тыс. рублей. В целом за три года данный показатель возрос на 1%. Внеоборотные активы за анализируемый период наоборот сокращаются. На конец 2014 года данный показатель составил 230536 тыс. руб., что на 30,4% и 12,8% меньше, чем в 2012 и в 2013 годах соответственно. Причем сокращение стоимости внеоборотных активов хладокомбината было вызвано в основном снижением стоимости основных средств. Следует отметить, что в течение всего анализируемого периода величина внеоборотных активов не превышала сумму собственного капитала предприятия, что позволяет сделать вывод о наличии собственных оборотных средств у предприятия.

Как было отмечено выше, стоимость основных фондов предприятия сократилась. За анализируемый период она уменьшилась на 28,7% и составила 212972 тыс. рублей. В динамике оборотных средств наблюдается их незначительный прирост - на 9,6% за три года.

Сокращение объемов выпуска продукции в денежном выражении более медленными темпами (21,3%) при более быстрых темпах уменьшения среднегодовой стоимости основных производственных фондов (28,7%) привело к увеличению фондоотдачи за три года на 10,7%, которая на конец анализируемого периода составила 8,3 рублей. Прирост фондоотдачи основных фондов зависит главным образом от спроса на продукцию предприятия, вследствие чего оно вынуждено производить сегодня только в зависимости от заказов покупателей, а

это в свою очередь отражается на эффективности использования производственных мощностей.

Коэффициент независимости показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных, а какая за счет заемных средств. Рассчитанные значения коэффициента свидетельствуют, что предприятие становится все менее зависимым от внешних источников финансирования. Если на начало анализируемого периода на 33,4% хладокомбинат финансировал свою деятельность за счет собственных средств, то на конец периода это значение составило до 33,5%, следовательно, 66,5% от всей суммы источников финансирования деятельности предприятия - это заемные средства. Сложившаяся ситуация может быть оценена как рискованная для предприятия, которая может привести к его банкротству (согласно общепринятым нормативным значениям собственных средств на предприятии должно быть не менее 60%, и следовательно заемных не более 40%).

Коэффициент текущей ликвидности в каждом из рассматриваемых периодов имеет значения меньше 2, поэтому баланс данного предприятия имеет неудовлетворительную структуру, а само предприятие является неплатежеспособным. В связи с этим рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам. Его значение меньше 1 в каждом году анализируемого периода, а это означает, что предприятие не имело возможности в первом полугодии 2015 года восстановить свою платежеспособность.

С целью улучшения показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» его руководство должно уделять большое внимание стратегическому анализу рисков, характерных для бизнеса мороженого в целом. Основная угроза, которая может повлиять на снижение объемов производства и реализацию мороженого - погодный фактор. Это обстоятельство, на которое никто не может повлиять.

Вторая основная угроза - это агрессивность рынка продуктов параллельного спроса. Если раньше конкуренция имела место на уровне производителей

мороженого, то теперь предприятию приходится конкурировать с товарами-заменителями.

Демпинг - это третья основная угроза для снижения объемов производства мороженого. Отсюда и возникает опережающий рост себестоимости мороженого по сравнению с ростом цены на него и, как следствие, снижение рентабельности бизнеса мороженого.

3 ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

Степень эффективности действий руководства ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», направленных на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда, определяется на основе поэтапного анализа политики предприятия в этой области. Результаты анализа позволят правильно оценить ситуацию и разработать мероприятия по совершенствованию систем мотивации и стимулирования персонала с целью повышения эффективности его использования на предприятии.

3.1 Общая характеристика социальной структуры персонала предприятия

Социальная структура персонала представляет собой соотношение рабочей силы по возрасту, образованию, полу и стажу работы. Изучение социальной структуры работников ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» основано на широко распространенной в экономической литературе методике, разработанной С.В. Шекшней. [45]

Структура рабочей силы по категориям занятых. Структура численности занятых в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» представлена в таблице 3.1. Рассматривая персонал предприятия по категориям занятых, видно, что за анализируемый период, количество производственных рабочих увеличилось на 173 человека или на 47,6%.

Таблица 3.1 - Динамика численности занятых на предприятии (чел.)

Категории	2012	2013	2014	Отклонения (+,-), чел.
-----------	------	------	------	------------------------

занятых	год	год	год	2013 - 2012	2014 - 2013	2014 - 2012
Производственный персонал	363	510	536	147	26	173
Непроизводственный персонал	19	32	35	13	3	16
Административный персонал	61	80	82	19	2	21
Итого	443	622	653	179	31	210

Вторая категория - непроизводственные рабочие – увеличилась практически в два раза – на 16 человек или на 84,2%, что можно объяснить развитием предприятия в целом и его отдельных сфер деятельности, таких как торговля и общественное питание. Численность административного персонала стабильно растет в течение трех анализируемых лет.

Изучая структуру персонала предприятия можно отметить, что преобладающий удельный вес в ней занимает производственный персонал (порядка 82%). Порядка 12,6% приходится на категорию административного персонала и 5,4% принадлежит непроизводственному персоналу (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1- Структура занятых на предприятии (%)

В целом за период с 2012 по 2014 годы, наблюдается снижение удельного веса административного персонала в структуре занятых, соответственно увеличивается доля производственного и непромышленного персонала.

По данным таблицы 3.1 можно отследить следующие соотношения:

1. Число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным).

2012 год: $363 : 19 = 19$ чел.;

2013 год: $510 : 32 = 16$ чел.;

2014 год: $536 : 35 = 15$ чел.

2. Число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным).

2012 год: $363 : 61 = 6$ чел.;

2013 год: $510 : 80 = 6$ чел.;

2014 год: $536 : 82 = 6$ чел.

3. Доля административных работников в общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности).

2012 год: $61 : 443 = 13,8\%$

2013 год: $80 : 622 = 12,9\%$;

2014 год: $82 : 653 = 12,6\%$.

Таблица 3.2 - Показатели структуры занятых на предприятии

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения, %		
				$\frac{2013}{2012}$	$\frac{2014}{2013}$	$\frac{2014}{2012}$
Производственный персонал на одного непроизводственного, чел	19	16	15	-15,8	-6,3	-21,1
Производственный персонал на одного административного, чел	6	6	6	-	-	-
Доля административного персонала, в %	13,8	12,9	12,6	-6,5	-2,3	-8,7

Первый показатель (соотношение производственных и непроизводственных работников) устойчиво снижается. Если в 2012 году он составлял 19 человек, то в 2014 году уже только 15, т.е. на 21,1% меньше. Второй показатель (соотношение производственного персонала на одного административного) остается стабильным в течение трех лет (6 человек). Доля административного персонала снизилась за три года на 8,7%, составив 12,6% на конец 2014 года.

Возрастная структура рабочей силы. Отслеживание динамики возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальнос-

тям позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации. Традиционным показателем статистики человеческих ресурсов является средний возраст, рассчитываемый как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Однако этот показатель не является достаточно информативным, гораздо более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Возрастная структура персонала на предприятии

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Моложе 20 лет	21	4,7	37	6,0	47	7,2
20 - 30 лет	59	13,3	96	15,4	98	15,0
31 - 40 лет	123	27,8	150	24,1	158	24,2
41 - 50 лет	98	22,1	139	22,3	139	21,3
51 - 60 лет	91	20,5	119	19,1	131	20,0
Свыше 60 лет	51	11,6	81	13,0	80	12,3
Итого	443	100	622	100	653	100

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31- 40 лет, хотя за три года данный показатель незначительно снизился. Практически на одной позиции находятся две следующие категории 41 - 50 лет и 51 - 60 лет, удельный вес которых колеблется в пределах 20%. Такая же тенденция наблюдается у возрастных групп 20 - 30 лет и свыше 60 лет, т.е. удельный вес зрелой молодёжи и людей пенсионного возраста в среднем одинаков. На категорию моложе 20 лет приходится около 7%. Результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли людей среднего возраста и старше. В целом, успешно справляясь со своей работой сегодня, они являются гарантом эффективной деятельности хладокомбината через несколько лет. С одной стороны, эта категория людей достаточно мобильна и имеет большой опыт работы, но с другой стороны она привержена к устаревшим стереотипам работы, испытывает больше трудностей в обучении и усвоении нового.

Образовательная структура рабочей силы. Аналогично возрастной структуре предприятия необходимо проанализировать состав рабочей силы по уровню полученного образования (таблица 3.4).

Данные таблицы 3.4 свидетельствуют о том, что на предприятии уровень среднетехнического образования колеблется в пределах 60% и занимает первую позицию, вторую позицию занимает высшее образование, удельный вес которого за анализируемый период возрос на 3,6% п. Это хорошая тенденция в деятельности хладокомбината.

Таблица 3.4 - Образовательная структура персонала на предприятии

Уровень образования	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ. числ.
Среднее	22	4,9	37	6,0	43	6,6
Среднетехническое	269	60,8	373	60,0	400	61,2
Незаконченное высшее	44	9,9	47	7,5	27	4,2
Высшее	108	24,4	165	26,5	183	28,0
Итого	443	100	622	100	653	100

Также положительным моментом в образовательной структуре предприятия является сокращение количества работников с незаконченным высшим образованием (с 9,9% до 4,2%) в результате получения ими высшего образования, частично оплачиваемого за счёт предприятия. Однако печальным фактом является то, что на предприятии имеются работники со средним образованием, т.е. только окончившие школу и не имеющие никакого специального образования. Их удельный вес в общей численности колеблется в пределах 5-6% (младший обслуживающий персонал на предприятии). Графически образовательная структура персонала предприятия представлена на рисунке 3.2.

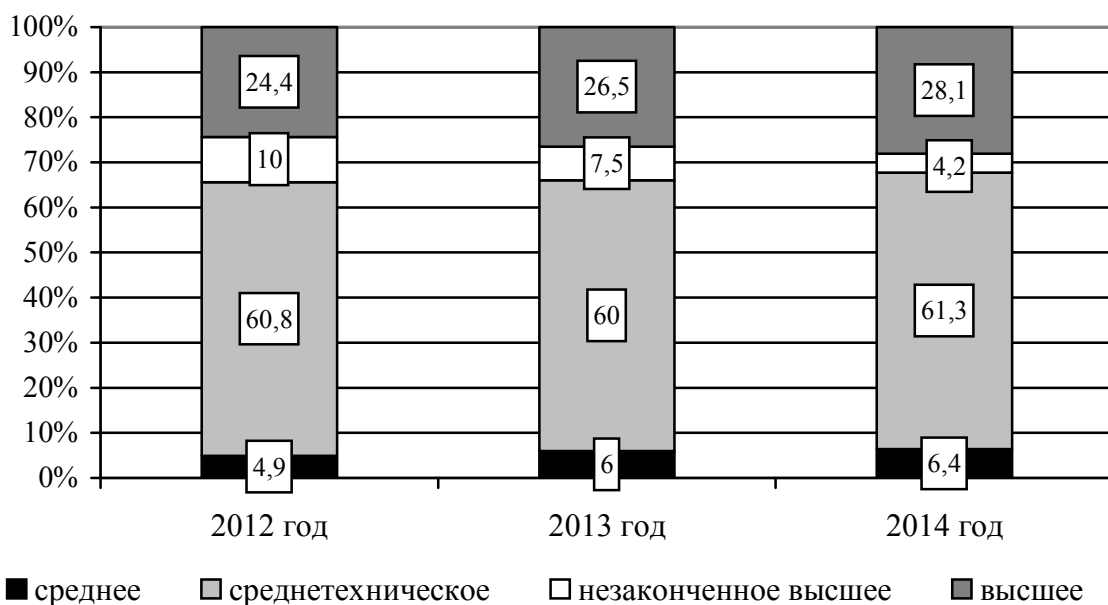


Рисунок 3.2 - Образовательная структура персонала предприятия

Структура рабочей силы по стажу работы на предприятии. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель стажа работы на предприятии. Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры. Однако и в этом случае лучше использовать метод группировки, приведенный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
До 1 года	62	13,9	78	12,6	36	5,5
От 1 до 5 лет	93	21,0	139	22,3	150	23,0
От 6 до 10 лет	202	45,5	284	45,6	311	47,7
Свыше 10 лет	86	19,6	121	19,5	156	23,8
Итого	443	100	622	100	653	100

Первое место по продолжительности работы в организации занимает позиция от 6 до 10 лет, удельный вес которой в среднем колеблется в пределах 45-47%. По годам анализируемого периода он постоянно растёт - за три года удельный вес этой позиции увеличился на 2,2%п. (с 45,5% до 47,7%). На втором месте позиция от 1 до 5 лет. Эта позиция имеет такую же динамику, как и предыдущая - с 2012 по 2014 годы увеличение составило 2%п. (с 21% до 23%). Далее идёт позиция работников,

проработавших на предприятии свыше 10 лет (23,8% на конец отчетного года), а последнее место занимают работники, проработавшие не более одного года (5,5%).

Структура персонала по половому признаку. Процентное соотношение мужчин и женщин является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, например дополнительной компенсацией или укороченным рабочим днем (таблица 3.6).

Анализируя работников предприятия по половому признаку можно сделать вывод о том, что основную массу составляют женщины, что является характерной особенностью пищевой отрасли в нашей стране (рисунок 3.3).

Таблица 3.6 - Структура персонала по половому признаку

Пол	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Мужчины	102	23,0	131	21,0	148	22,6
Женщины	341	77,0	491	79,0	505	77,4
Итого	443	100	622	100	653	100

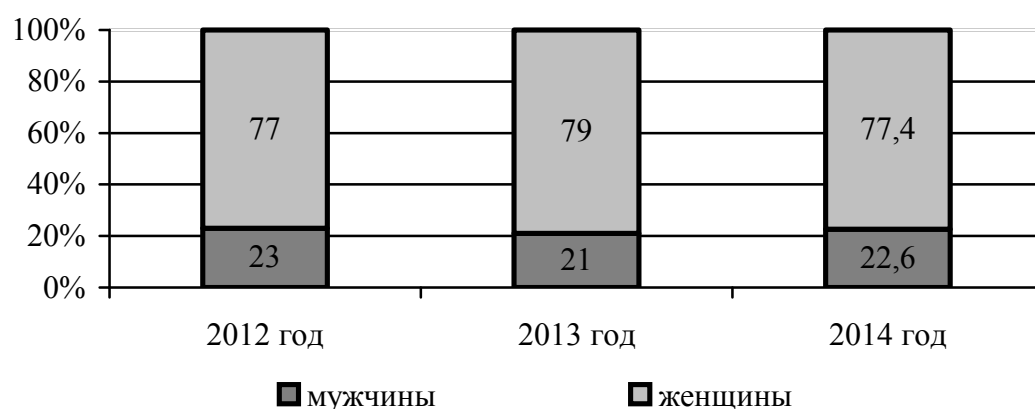


Рисунок 3.3 – Половая структура персонала на предприятии (%)

3.2 Изучение нормативной документации предприятия, регламентирующей системы мотивации и стимулирования работников

Основными нормативными документами, регламентирующими оплату труда работников на предприятии и, следовательно, их мотивацию к труду являются:

- 1) Трудовой и Налоговый кодексы;
- 2) Коллективный договор;
- 3) Штатное расписание, утвержденное генеральным директором;
- 4) Положения об оплате труда работников структурных подразделений;
- 5) Положение о премировании рабочих, специалистов и служащих;
- 6) Дополнение к положению о премировании руководителей и специалистов.

Оплата труда на предприятии производится согласно *Положению об оплате труда*, утвержденного на заводе. Согласно этому документу до выплаты заработной платы предприятие извещает работников в письменной форме (расчетный листок) о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, общей денежной сумме, подлежащей выплате. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). Выплата заработной платы в неденежной форме производится только по письменному заявлению работника. Время простоя не по вине работника оплачивается на анализируемом предприятии в размере $2/3$ средней заработной платы работника при наличии акта. Время простоя по вине работника не оплачивается. Оплата труда за сверхурочное время производится за первые 2 часа в полуторном размере, за последующие часы в двойном, или предоставляется дополнительное время отдыха, равного времени отработанного сверхурочно. Работа в выходные и праздничные дни оплачивается в двойном размере, либо предоставляется другой день отдыха. Оплата труда в ночное время производится в полуторном размере.

За совмещение профессий или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника оплата производится до 50% от оклада или тарифной ставки совмещаемого по соглашению сторон. Заработная плата выплачивается в кассе предприятия ежемесячно не позднее 30-го числа следующего месяца. Средняя

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

В целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, улучшении качества выполняемых работ, увеличении прибыли и повышении производительности труда на хладокомбинате введено *Положение о премировании рабочих, специалистов и служащих*. Согласно этому документу премирование производится за выполнение коллективных показателей работы. Размер премии зависит от трудового вклада работника. Премирование производится за экономное и рациональное использование сырья, материалов, других ресурсов, складских и производственных помещений. Премирование за основные результаты работы вводится для рабочих, специалистов и служащих, принимающих непосредственное участие в достижении этих результатов. Премирование производится также для работников, которые внесли свои предложения по экономному и рациональному использованию ресурсов предприятия.

Размер премии устанавливается дифференцировано по профессиям и группам работников в зависимости от значимости и сложности выполняемой работы, если иное не оговорено в трудовом договоре, а также в зависимости от значимости предложения по снижению затрат на производство и реализацию продукции.

Премирование производится по результатам работы за месяц. Премия утверждается Генеральным директором предприятия. Генеральному директору предоставляется право снижать размеры премий или лишать полностью за производственные упущения, а так же увеличивать её отдельным работникам за достижение более высоких показателей в работе. Премирование осуществляется единовременно в абсолютной сумме в зависимости от финансовых ресурсов, которыми располагает предприятие на момент выплаты премии.

Кроме вышеизложенного, Положением о премировании рабочих, специалистов и служащих установлен перечень производственных упущений, при которых премия не выплачивается полностью или ее размер может быть снижен. К первым относятся:

1. Отсутствие на рабочем месте более 3 часов в течение рабочего дня.
2. Прогул без уважительной причины.
3. Появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии, распитие спиртных напитков, как в рабочее время, так и в нерабочее на территории завода.
4. Отказ от выполнения задания или наряда, если они не противоречат действующему законодательству и требованиям ТБ, независимо от того, по специальности данного работника или нет выдается задание, если это обусловлено производственной необходимостью.
5. Систематическое нарушение внутреннего распорядка, внутрисменные простои по вине работника.
6. Несчастный случай по вине работника.
7. Срыв выполнения задания по вине работника, а так же систематическое не выполнение трудовых обязанностей.

Производственные упущения рабочих, специалистов и служащих, при которых размер премии снижается, отражены в таблице 3.7.

Лишение премии полностью или частично оформляется приказом с обязательным указанием причин. Работникам, проработавшим на предприятии неполный месяц в связи с призывом в Армию, поступлением на учебу в высшее или среднеспециальное учебное заведение, уходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и другим причинам, предусмотренным Законодательством, выплата премии производится из расчета фактически отработанного времени в данном месяце.

Работникам, уволенным по собственному желанию, премия выплачивается по усмотрению администрации. Работникам, принятым в течение месяца, премия может быть выплачена за фактически отработанное время по усмотрению администрации. Также размер премии снижается по причинам опоздания на работу и раннего ухода с работы.

Таблица 3.7 – Причины снижения премии работникам предприятия

Производственные упущения	Размер снижения премии, %
---------------------------	---------------------------

<i>производственные упуцения рабочих</i>	
1. Наличие обоснованных жалоб и нареканий на некачественное и несвоевременное выполнение работ	до 50
2. Неудовлетворительное содержание закрепленного оборудования и инвентаря	до 20
3. Несоблюдение правил ТБ и пожарной безопасности	до 20
4. Невыполнение работником распоряжений производственного характера	до 30
5. Необеспечение сохранности имущества	до 50
6. Нарушение установленных сроков сдачи отчетности	до 50
7. Нарушение трудовой и производственной дисциплины	до 100
<i>производственные упуцения ИТР</i>	
1. Нарушение трудовой и производственной дисциплины	до 100
2. Несвоевременное доведение инструктивных материалов до исполнителей	до 20
3. Невыполнение распоряжений Администрации предприятия	до 50
4. Нарушение установленных сроков сдачи отчетности, при просрочке или полной неоплате продукции и выполнения порученных заданий	до 100
5. Разглашение служебной и коммерческой тайны	до 100

В целях материальной заинтересованности руководителей и специалистов коммерческой службы в повышении эффективности работы предприятия за счет увеличения объема продаж продукции в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» с 01.03.2014 года введено *Дополнение к Положению о премировании руководителей и специалистов*. Показатели и размеры премии работников данной службы представлены в таблице 3.8. Начисление премии руководителям и специалистам производится по итогам работы текущего месяца на основании документов:

- объем продаж по отпускным ценам по предприятию;
- справки по объемам продаж по отпускным ценам по закрепленным контрагентам за подписью коммерческого директора;

Таблица 3.8 - Показатели премирования работников коммерческой службы

Должность	Показатели премирования	% премии
Зам. коммерческого директора	Объем продаж продукции по закрепленным контрагентам г. Новокузнецка до 1,5 млн. руб. в мес. Объем продаж продукции по закрепленным контрагентам г. Новокузнецка свыше 1,5 млн. руб. в месяц.	0,77%
		0,5%
Зам. коммерческого директора (по регионам)	Доход от продаж по закрепленным контрагентам Томской, Новосибирской областей и др. <i>Примечание:</i> доход рассчитывается как разница	50%

	между выручкой от продаж по отпускным ценам и себестоимостью продаж прошлого месяца, затрат по содержанию филиала текущего месяца, расходов на рекламу текущего месяца	
Начальник отдела продаж Ведущий менеджер по продажам Менеджер по продажам	Объем продаж продукции по предприятию	0,05%, но не более оклада
Торговый представитель	Объем выручки от продажи продукции по закрепленным контрагентам по плану Сверхплановый объем выручки от продаж по закрепленным контрагентам	1% 3%

- плановое задание по продажам по торговым представителям;
- справка по расчету дохода за подписью зам. генерального директора по экономике;
- справка о затратах филиала с копией подтверждающих документов за подписью коммерческого директора.

Премия может быть скорректирована в сторону снижения: за отсутствие контроля или слабый контроль за действиями подчиненного персонала - до 100 %; за непринятие мер по сохранности собственности предприятия и его работников - до 100 %; за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией - до 100%; за несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка - до 100%; за неисполнение приказов и распоряжений руководства - до 100 %; за несоблюдение правил охраны труда и пожарной безопасности - до 100 %.

Корректировка премии руководителям и специалистам производится за тот отчетный период, в котором было совершено нарушение, но не позднее одного месяца после его обнаружения. Основанием для корректировки премии является приказ по предприятию. Корректировка премии в сторону снижения может применяться как дополнение к дисциплинарному взысканию (замечание, выговор), так и в качестве самостоятельной меры материального воздействия. Премия не начисляется увольняющимся работникам, отработавшим неполный месяц, кроме случаев увольнения в связи с призывом на службу в Вооруженные силы, с уходом на пенсию, с сокращением штатов и по другим уважительным причинам.

Об изменении или отмене данного Положения работники предупреждаются не менее чем за два месяца, а дополнения или изменения в данное Положение вносятся на основании решения руководства предприятия по согласованию с профкомом.

3.3 Оценка действующих систем мотивации и стимулирования персонала на предприятии

Цели исследования. Цель настоящего исследования выяснить:

- 1) предпринимаются ли со стороны руководства предприятия действия по повышению мотивации сотрудников?
- 2) какие методы стимулирования являются наиболее популярными в данной организации?
- 3) какие методы стимулирования являются наиболее действенными?
- 4) что удерживает сотрудников на предприятии?
- 5) политика увольнений предприятия?
- 6) какие нематериальные стимулы применяются в организации?
- 7) насколько эффективны материальные стимулы вообще?
- 8) когда нематериальное стимулирование наиболее эффективно?

Метод и орудие исследования. Проведение исследования предполагает сбор первичных данных. Поскольку исследование носит описательный характер, то в качестве методов исследования выбраны наблюдение и опрос (среднее между наблюдением и экспериментом). Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, используется анкета. Анкета – самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета, предложенная респондентам, состоит из 12 вопросов и представлена в Приложении А. При составлении анкеты были соблюдены следующие параметры:

- 1) как можно более простая формулировка вопросов;

2) использование простых недвусмысленных слов, не содержащих наводящих элементов;

3) рациональная последовательность вопросов (помещение паспорттики в самом конце анкеты);

4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Вопросы анкеты задавались респондентам, как в устной, так и в письменной форме.

Опрос осуществлялся методом сплошной выборки, т.е. анкета была предложена всем работникам цеха мороженого. В итоге исследуемая совокупность (количество респондентов) составила 50 человек.

Общие сведения о работниках цеха мороженого. Штатное расписание цеха представлено в виде таблицы 3.9. Распределение респондентов по полу характеризуется данными, представленными в таблице 3.10. В опросе приняло участие 6 мужчин и 44 женщины, что соответственно составляет 12% и 88%. Данное соотношение вполне объяснимо для такого рода предприятия. Самая многочисленная возрастная группа из числа опрошенных – люди в возрасте от 30 до 39 лет. В эту группу вошли 38% от общего числа опрошенных. Далее по убыванию расположились следующие возрастные группы: 40 - 49 лет - 34%; 25 - 29 лет - 16%; 20 - 24 лет - 6%; меньше 20 лет - 4%; более 60 лет - 2%.

Таблица 3.9 – Штатное расписание цеха мороженого

Наименование должности	Количество единиц	Должностные оклады, руб.
1. Оператор поточной линии	4	10000
2. Старший оператор поточной линии	1	10000
3. Старший инженер - технолог	1	13500
4. Рецепттурщик	2	9500
5. Мастер отделения ингредиентов	1	9000
6. Мастер отделения фризеровки	2	9000
7. Мастер отделения пастеризации	1	9000
9. Оператор линии упаковки	15	8000
10. Оператор линии сувенирной упаковки	6	9400
11. Мастер отделения закаливания мороженого	4	7500
12. Фильтровальщик	9	8500
13. Маркировщик	4	8000
Итого	50	-

Таблица 3.10 - Пол респондентов

Пол респондентов	Количество, чел.	Количество, %
женский	44	88

мужской	6	12
Итого	50	100

Сведения о возрастной структуре респондентов представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество, чел.	Количество, %
меньше 20 лет	2	4
20 – 24 лет	3	6
25 – 29 лет	8	16
30 - 39 лет	19	38
40 – 49 лет	17	34
50 – 59 лет	0	-
более 60 лет	1	2
Итого	50	100

Оценка системы мотивации и стимулирования персонала. Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», необходимо выяснить, как персонал сам оценивает постановку системы мотивации и стимулирования труда на предприятии в целом.

Работники предприятия, отвечая на предложенные вопросы, внесли ясность в представление о мотивации на предприятии. На вопрос "Как вы оцениваете мотивацию работников на вашем предприятии в целом?" ответы респондентов распределились следующим образом (таблица 3.12).

Таблица 3.12 - Оценка мотивации персоналом организации

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
• высокая	13	26
• низкая	12	24
• затрудняюсь ответить	25	50
Итого	50	100

26% опрошенных работников считают, что на предприятии высокий уровень мотивации и 24% считают его низким. Однако половина респондентов - 50% - затруднились с ответом. Следует отметить, что на вопросы отвечали в своём большинстве работники низшего звена хладокомбината, многие из которых не совсем четко знали и представляли значение слова «мотивация». Им приходилось объяснять этот термин и рассказывать, как действует мотивационный процесс. Тот факт, что четвертая часть работников оценивает мотивацию как низкую, заставляет насторожиться, так как от её уровня зависит эффективность

труда. Диаграмма на рисунке 3.4, наглядно отражает мнения респондентов относительно степени мотивации.

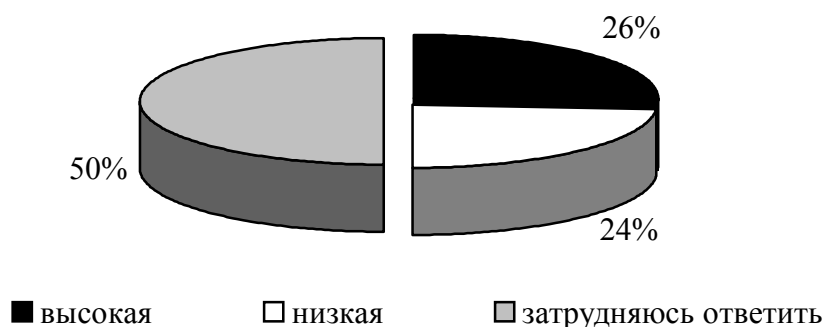


Рисунок 3.4 - Оценка мотивации персоналом организации

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно было узнать о том, предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию работников? Результаты ответов респондентов на этот вопрос представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Оценка работниками мотивационных действий руководства

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
• да, успешно	5	10
• да, без эффекта	12	24
• это никак не проявляется	29	58
• действия руководства только • понижают мотивацию сотрудников	4	8
Итого	50	100

Работники ответили следующим образом: 58% из них считают, что руководство не предпринимает никаких мер для повышения мотивации; 24% из всех опрошенных высказали мнение о том, что на хладокомбинате пытаются проводить какие-либо мероприятия, но они не приносят должного результата и мотивация остается на прежнем уровне; 10% работников считают, что руководители успешно справляются с действиями, которые повышают мотивацию; 8% из всех опрошенных сотрудников полагают, что действия начальников не повышают, а наоборот, только понижают мотивацию.

При анализе и сопоставлении ответов на эти два вопроса, можно сделать вывод о том, что на предприятии не уделяется должного внимания вопросам мотивации персонала. Если на предприятии и имеет место какая-либо мотивационная политика, то работники в своём большинстве не ощущают её результатов. Мнения респондентов относительно действий руководства, направленных на повышение мотивации сотрудников, отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.5.

С целью выяснения методов мотивации персонала, которые имеют место в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», респондентам был предложен целый перечень таких методов, из которого они выделили следующие:

- повышение заработной платы;**
- привязка заработной платы к результатам труда;**
- улучшение условий труда;**
- мероприятия по сплочению коллектива;**

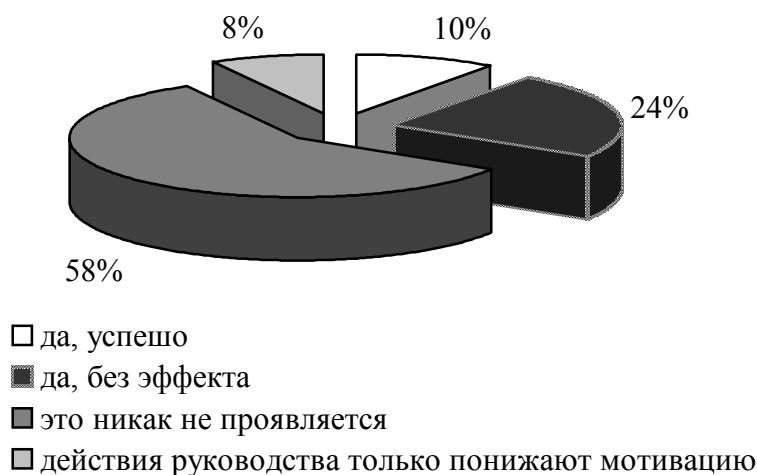


Рисунок 3.5 - Оценка мотивационных действий руководства работниками предприятия

- создание возможности для карьерного и профессионального роста;
- устные похвалы, грамоты, доска почёта;
- смена отдельных сотрудников;
- другое.

При ответе на данный вопрос работники выбирали несколько мероприятий, которые, по их мнению, наиболее популярны на хладокомбинате (рисунок 3.6).

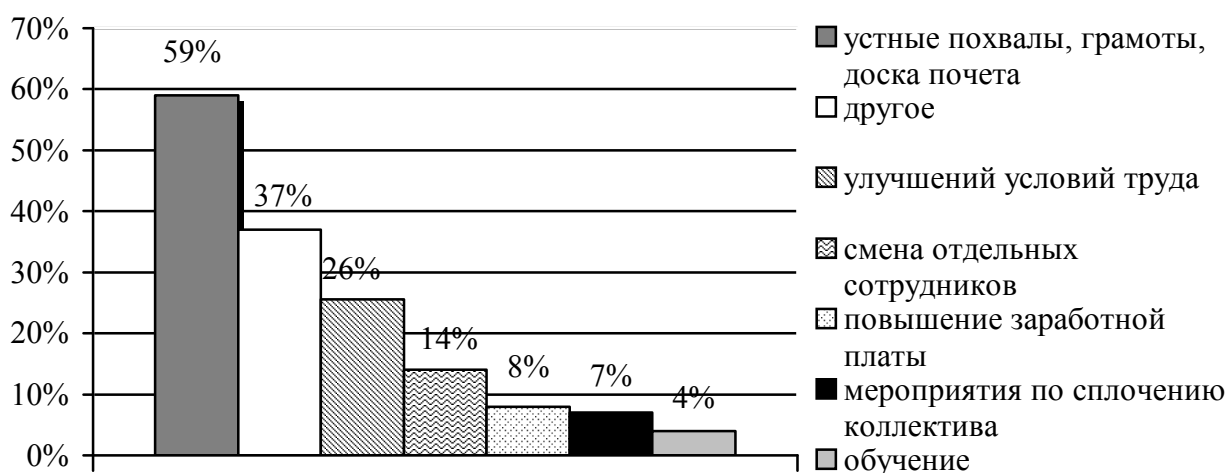


Рисунок 3.6 – Используемые на предприятии методы мотивации

Как показывают данные анкетирования, на предприятии используют методы, как морального, так и материального стимулирования. На первом месте стоит моральный метод

стимулирования - такой как доска почета, устные похвалы, грамоты (59% опрошенных работников). Также довольно популярными являются и другие меры. В качестве них упоминались оплата путевок в дома отдыха, санатории, предоставление детям работников путевок в летние лагеря, ценные подарки по случаю праздников, возможность со скидкой приобретать продукцию предприятия или пользоваться услугами служебного транспорта (так ответило 37% респондентов). На предприятии организован транспорт для работников, чьи дома расположены далеко от места работы.

Улучшение условий труда работников повышает их интерес к труду, 26% опрошенных упоминали в анкете, что руководство использует этот метод. В летние месяцы в производственных цехах предприятия согласно графикам системы ППР делают текущие или капитальные ремонты.

Иногда между работниками возникают конфликты или некоторые работники не справляются с заданиями, это ведет к необходимости структурных перемещений работников, а, случается, что и к увольнениям. Необходимость для руководства замены отдельных работников для повышения мотивации в коллективе в целом отметили 14% респондентов. 8% респондентов выделили в качестве мер руководства по повышению мотивации труда материальный метод стимулирования - повышение заработной платы.

Также используют и мероприятия по сплочению коллектива, например, корпоративные праздники, совместные занятия спортом (так ответило 7% респондентов). Работники различных структурных подразделений предприятия объединяются в спортивные команды и отстаивают честь своего хладокомбината на городских и районных спартакиадах. Печальным фактом явилось то, что только 4 % опрошенных сказали, что работники предприятия могут продолжать обучаться и далее совершенствовать профессиональные навыки. А ведь с получением диплома о высшем образовании люди не должны прекращать обучение, так как полученные знания устаревают.

Всего 2% респондентов в качестве метода мотивации ответили возможность для карьерного и профессионального роста. Никто из респондентов не отметил в качестве мер по повышению мотивации – предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам.

Как показывают результаты опросов, на предприятии применяются различные средства для усиления мотивации работников. Далее проанализируем ответы на вопрос о том, какие методы повышения мотивации, по мнению работников ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», являются наиболее действенными. Ответы респондентов распределились следующим образом (рисунок 3.7).

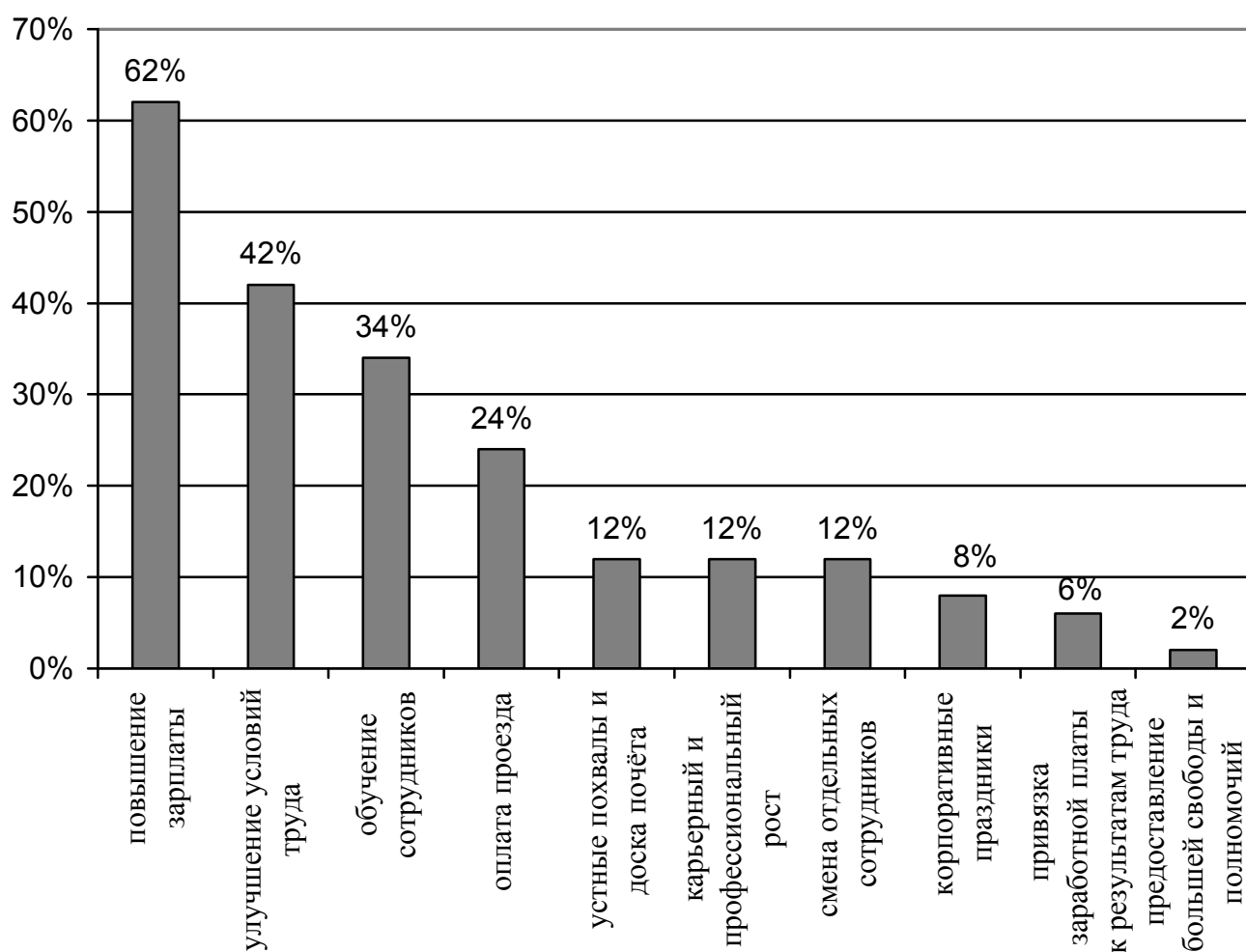


Рисунок 3.7 – Предпочтения работников в выборе средств мотивации

- повышение заработной платы – 62 %,
- улучшение условий труда – 42 %,

- обучение сотрудников – 34 %,
- оплата проезда – 24 %,
- устные похвалы, грамоты, доска почета – 12 %,
- создание возможности карьерного и профессионального роста – 12 %,
- смена отдельных сотрудников – 12 %.
- мероприятия по сплочению коллектива – 8 %,
- привязка заработной платы к результатам труда – 6 %,
- предоставление большей свободы и полномочий – 2 %,

Итак, на вопрос о том, какие методы повышения мотивации, по мнению работников, являются наиболее действенными в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», всеми респондентами был назван в первую очередь один ответ – «повышение заработной платы».

Как показали результаты, на предприятии недостаточно высокая заработная плата, и поэтому данный ответ респондентов лидирует с большим отрывом. Характерно то, что так ответило не подавляющее большинство всех опрошенных, а только чуть больше половины – 62%. А вот то, что заработок увязан с результатами труда, устраивает только 6% сотрудников. Такое целесообразное мероприятие, которое применяют руководители с целью повышения производительности труда, не пользуется популярностью у работников.

На второе место 42% респондентов в качестве действенного метода поставили улучшение условий труда. Ведь одну треть суток люди проводят на работе и они хотят трудиться в нормальных условиях, на современном оборудовании и получать удовольствие от работы. Продолжать обучение, считая такую возможность очень мощным мотивирующим фактором, хотели бы 34% опрошенных работников. 12% респондентов считают, что работникам необходимо предоставлять возможность для профессионального или карьерного роста. То, что у работников высоко развита потребность в достижении, повышении статуса, является

положительным моментом. Это свидетельствует о динамичности, энергетике коллектива. Работники готовы к переменам и не боятся их осуществлять.

Очень эффективным мотиватором 24% опрошенных считают компенсацию за проезд или предоставление служебного транспорта.

Тот факт, что на предприятии есть доска почёта, на которой красуются фотографии лучших работников предприятия, вручают грамоты за успехи в труде, выделяют лучших работников на собрании и дарят им подарки по случаю каких-то праздников и торжеств является, безусловно, действенным. Это подтвердили 12% работников.

Некоторые респонденты (12%) уверены, что смена отдельных сотрудников, например, начальника, сможет повысить мотивацию у остальных работников. Работать лучше люди станут не только потому, что будет исчерпан конфликт, но и из-за опасения потерять свое рабочее место. То, что работники считают этот метод действенным, говорит об их предпочтениях методов кнута и пряника. Эти методы уже давно утратили свою популярность на Западе, но на наших предприятиях, как видно, еще актуальны.

То, что в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» проводятся корпоративные праздники, совместные занятия спортом и соревнования между подразделениями предприятия, благоприятно сказывается на взаимоотношениях между с работниками. Эти и другие мероприятия по сплочению коллектива действенными считают 8% опрошенных.

2% опрошенных желают, чтобы им предоставляли больше свободы действий и полномочий. Это, с одной стороны, вызывает опасения, т.к. бесконтрольность может привести к хищениям и злоупотреблениям. Но, с другой стороны, это увеличивает мотивацию работников, они стремятся оправдать возложенное доверие.

Итак, очень важными действенными методами для работников являются повышение заработной платы, улучшение условий труда, а также обучение сотрудников. Однако в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» мнение рабочих и руководителей относительно приоритета в методах повышения мотивации расходятся. Поэтому, на вопрос о том, считают ли работники предприятия, что было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования, 70% опрошенных ответили «да». Никто из опрошенных не дал отрицательного ответа. Парадоксально то, что 30% респондентов затруднились с ответом, так как не знают, нужно ли совершенствовать систему стимулирования на предприятии или нет.

На вопрос: «Какие основные причины, из-за которых рабочие остаются на данном предприятии?» респонденты дали следующие ответы:

- зарплата (2%)
- условия труда (4%)
- хороший социальный пакет (2%)
- психологический климат (12%)
- уверенность в надёжности предприятия (52%)
- гарантированность работы (64%)

Таким образом, гарантированность работы наряду с уверенностью в надёжности предприятия, являются теми основными причинами, которые удерживают рабочих в ОАО «Новокузнецкий ликеро-водочный завод» (рисунок 3.8).

Совершенно иную картину показали ответы респондентов на следующий вопрос анкеты: «Какие основные причины, из-за которых рабочие увольняются с предприятия?» (рисунок 3.9).

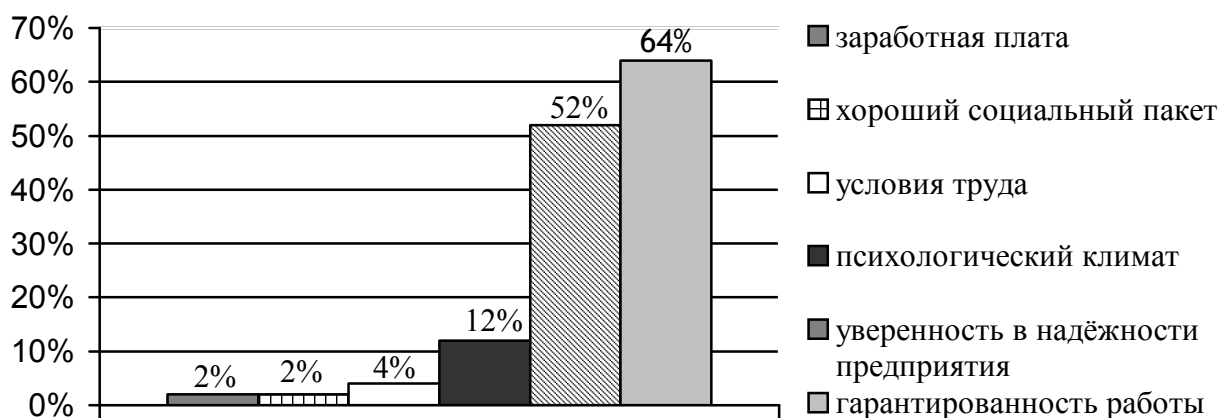


Рисунок 3.8 - Причины, по которым сотрудники остаются на предприятии

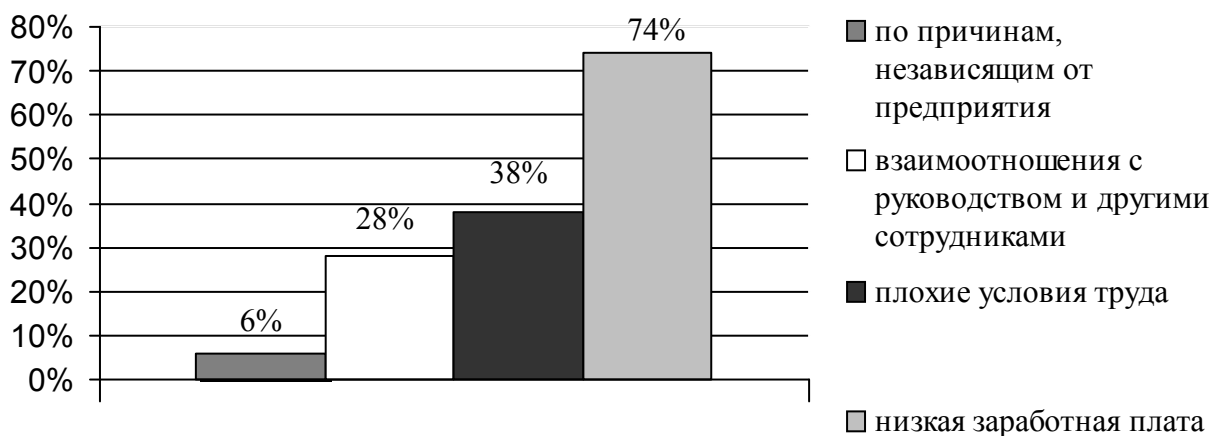


Рисунок 3.9 – Причины увольнения рабочих с предприятия

Результаты ответов на вышеуказанный вопрос свидетельствуют о том, что главные причины, вызывающие желание у работника покинуть данную организацию – низкая заработная плата (так ответило 74% респондентов) и плохие условия труда (38% респондентов).

При увольнении работников с предприятия руководство, в основном, никаких мер не принимает (к этому мнению склонилось 62% опрошенных). 36% респондентов считают, что руководство использует социально-психологические методы управления персоналом, т.е. уговаривает работника остаться в организации. В редких случаях руководство выплачивает желающему уволиться работнику одноразовую премию, дабы удержать его в организации (так ответило 6% респондентов), а 2% опрошенных – 1 человек, сказал, что работника переводят в другое подразделение организации из-за несовместимости сотрудников.

Итак, обобщая сведения, полученные в результате анализа мотивации и стимулирования труда можно сформулировать следующие выводы:

- четверть работников предприятия оценивают уровень мотивации как низкий, а половина затрудняются давать какие-либо комментарии по этому поводу, из чего можно сделать вывод о том, что руководство предприятия уделяет недостаточно внимания этому вопросу;**
- в целях повышения мотивации персонала руководство использует, в первую очередь, социально-психологические методы;**
- работники предприятия хотели бы, чтобы в их мотивации использовались экономические методы, а также**

довольно большое количество работников желают обучаться;

- **гарантированность работы и уверенность в надежности предприятия – причины, удерживающие работников в организации;**

- **основная причина увольнения с предприятия – собственное желание, которое появляется у рабочего в связи с низкой заработной платой.**

Следовательно, сложившаяся система мотивации труда работников требует комплекс мер, направленных на совершенствование мотивационных действий руководства ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

3.4 Пути повышения мотивации труда работников хладокомбината

Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии зависит от эффективных мер, принятых руководством этого предприятия. Рассмотрим некоторые общие направления реализации таких мер.

Неудовлетворенность сотрудников вознаграждением. Необходимо определить степень удовлетворенности сотрудника получаемым вознаграждением. Она определяется как разность между тем, что человек хотел бы получить за качественное выполнение работы, и тем, что он получает в действительности. Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек. Другими словами, чтобы человек был мотивирован на достижение общей цели организации, необходимо чтобы вознаграждение было адекватным вкладу усилий, профессиональных знаний и умений сотрудника; чтобы он был вознагражден тем, что он ценит; чтобы цель была реально достижимой, т.к. ощущение тщетности попыток достижения вызывает сомнение в реальности вознаграждения, а это снижает мотивацию. На основе этих данных необходимо разработать оптимальную

систему вознаграждения (как материальную, так и нематериальную), эквивалентную вкладу каждого сотрудника в достижение общей цели организации, донести до сведения сотрудников и обеспечить контроль над выполнением.

В результате данные действия минимизируют уровень текучести персонала, позволят сформировать «корпоративный дух» организации, повысят оценку организации со стороны ее работников, у сотрудников появится стимул к большей самоотдаче на работе, в итоге повысится уровень производительности труда, улучшится качество обслуживания.

Перегруженность сотрудника или неэффективное распределение рабочего времени. Данная проблема достаточно часто приводит к эмоциональному «выгоранию» сотрудников; снижается активность деятельности сотрудников, постоянно накапливается усталость, появляется рассеянность, что влияет на качество выполняемой работы. Сотрудники теряют способность к творчеству. Перегруженность сотрудников влияет на результат их деятельности, а, следовательно, и на результат деятельности организации. Следует провести анализ рабочего места и рабочих процессов, скорректировать время на каждый вид деятельности, ввести систему оптимального планирования рабочего дня, рабочей недели каждого сотрудника. Необходимо обеспечить конструктивный отдых сотрудникам. Разработать и ввести систему совместного отдыха и обеспечить контроль над выполнением.

В результате данных действий минимизируется уровень текучести персонала, повысится производительность труда на каждом рабочем месте за счет устранения непроизводительных потерь времени, сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности сотрудников, понизится уровень эмоционального и производственного «выгорания» сотрудников, улучшится общий социально-психологический климат в организации, коллектив станет более сплоченным, повысится уровень работоспособности сотрудников, а, следовательно, и прибыльность организации, таким образом, организация станет конкурентоспособной. [22]

Управление вознаграждением. План оплаты должен быть построен на 4 принципах: оклад, доверие, поменьше классификаций и оплата, основанная на эффективности труда. При системе вознаграждения около 20% заработной платы каждого работника надо сделать негарантированными. Точнее говоря, базовая заработная плата каждого работника будет равняться 80% оплаты за проработанное время (базовая ставка плюс индексация стоимости жизни).

Следует разработать систему материального стимулирования, основанную на достижении определенной производительности труда, эффективности индивидуального или коллективного труда, поощрения за качество продукции и участия в прибылях предприятия, по которому прибыль сверх установленного размера будет распределяться между работниками. Таким образом, на минимальной границе 20% заработной платы каждого работника никем не будет гарантироваться и право на них можно будет отвоевать, только если производительность отдельного работника и всего предприятия достигнет желаемой величины. При модифицированной оплате в соответствии с квалификацией (компетенцией) работники могут заработать эти 20%, достигая определенных целей в повышении своей квалификации (посещая курсы и семинары, улучшая свое мастерство). [17]

В целом следует наметить такие тенденции: строить систему оплаты труда так, чтобы определённая часть заработной платы не была гарантированной; построить систему оплаты труда так, чтобы работники считали себя партнерами; предоставлять работникам льготы, чтобы дать им понять, что предприятие считает их долгосрочным вложением капитала. Большой акцент должен делаться на оплате в соответствии с квалификацией, а не только с выполненными обязанностями в должностной инструкции.

Системы измерения и материального стимулирования должны ориентироваться на оплату с учетом улучшения результатов. Акцент перейдет от оплаты работы к оплате вклада работника в общее дело. Таким образом, упор должен быть сделан не на создание предписаний и регламентацию поведения, а на поощрение участия и преданности делу, на вознаграждение за положительные

результаты. Премии можно снижать за опоздания, грубость по отношению к коллегам или руководителям, за очевидные профессиональные ошибки.

Предоставление компенсационного пакета. Деньги, хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на работников. На трудовую мотивацию сотрудников можно воздействовать с помощью предложения компенсационного пакета: обеспечение работников рабочей одеждой и обувью, доплаты на питание (определенное количество производимой продукции один раз в неделю бесплатно), скидки на покупку продукции предприятия, машина, предоставляемая предприятием для нужд персонала, компенсация расходов на проезд до места обучения. Следует проводить целенаправленную работу администрации по информированию работников о том, как предприятие заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профгрупп или отдельных работников. По сути дела, речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций. [22]

Создание организационной культуры. Прежде всего, следует создать организационную культуру, превозносящую знание и поощряющую развитие и обучение сотрудников. Не менее важно превращение процесса приобретения и распространения знаний в часть производственных обязанностей каждого ключевого сотрудника. Рабочие места следует проектировать таким образом, чтобы сотрудники учились работая. Еще один важный элемент – информационная система предприятия, построенная таким образом, чтобы в максимальной степени сохранить создаваемые в организации знания и облегчить всем сотрудникам доступ к тому, что накоплено как в самой компании, так и во внешнем мире.

Дифференциация сотрудников по значимости. Организация вынуждена дифференцировать, выделять наиболее ценных сотрудников (которые учатся, повышают квалификацию) и уделять им свое внимание (оплачивая полностью или частично путевки в санаторий, летние лагеря для детей).

Организация командной работы. На предприятии часто возникают конфликты работников с руководством (не вовремя привезли сырье, не того качества; склад перегружен; машины пошли не туда; с одним и тем же документом приходят несколько сотрудников), основной причиной чему является предоставление подчиненным дозированной информации, а не единой картины положения дел на предприятии. В результате в окружении руководителя остаются люди, ориентированные не на результаты работы и достижение целей предприятия, а на укрепление собственных позиций, на «междоусобные войны» и доказательства личной преданности первому лицу. Не хватает командной работы. Решение проблем ложится исключительно на главного руководителя. Другие считают, что это не их задача, и всячески избегают участия, и, как правило, не соглашаются с результатом работы главного руководителя. В итоге решение проблем затягивается на длительное время, работа становится абсолютно неэффективной.

Для того чтобы правильно расставить приоритеты в решении проблем руководителю, необходимо учесть точку зрения всех членов управленческой команды, проводя чаще собрания трудового коллектива. Пренебрежение к интересам и потребностям работников рождает с их стороны сопротивление, проявляющееся в злоупотреблениях, воровстве, использовании не по назначению материалов и оборудования предприятия (также «кража времени», оплата фальшивых больничных листов).

Возможность для мошенничества создают недостаточные меры контроля, невозможность или неспособность оценить качество выполненной работы, отсутствие производственной дисциплины, предоставление искаженной информации, безразличие со стороны руководства и коллег, отсутствие аудиторских проверок. Вероятность мошенничества значительно снизится, если каждый точно будет знать, за что он отвечает, когда будет существовать четкая организационная структура предприятия. Существенно снизит количество мошенничеств правильная оценка кандидата при приеме на работу, использование различных процедур преднаймовой проверки, тестов честности.

Следует применять следующие процедуры контроля работников: разделение обязанностей или двойной контроль; система подтверждения полномочий (право подписи финансовых документов); система независимых проверок (аттестации, ротации кадров, ревизии); физические способы охраны и контроля (сейфы, решетки, сигнализация); документальный контроль.

Каждый работник старается внести посильную лепту в процветание предприятия, что способствует снижению текучести кадров. Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом.

Результаты анализа систем мотивации и стимулирования персонала на предприятии послужили информационной базой для разработки предложений по их совершенствованию.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что системы мотивации и стимулирования персонала на хладокомбинате в целом являются малоэффективными. На предприятии нет мотивации персонала, учитывающей его специфику, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить на любом промышленном предприятии.

*Рекомендации по повышению мотивации труда работников
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»*

Стимулирование за совмещение функциональных обязанностей

Введение надбавок за выслугу лет

Назначение выходного пособия при уходе на пенсию

Разработка краткосрочной программы материального стимулирования по снижению себестоимости продукции

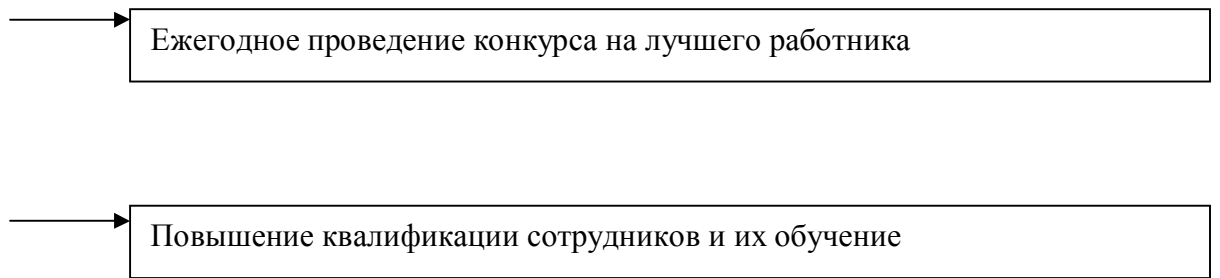


Рисунок 3.10 - Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

Рассмотрим более подробно некоторые из рекомендаций, представленных на рисунке 3.10, для ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

1. Создание официального документа, регламентирующего разработки и совершенствования в системе материального стимулирования работников.

Анализ показал, что у предприятия имеются большие возможности в плане совершенствования системы материального стимулирования. Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, - это создание официального документа, который будет включать все разработки и совершенствования системы мотивации – *«Положение о способах мотивации и стимулирования работников хладокомбината»*. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты мотивации работников. Преимущества разработки такого документа на предприятии очевидны:

- во-первых, сами работники смогут четче представлять те стимулы, которые предлагает им предприятие, более полно ощущать связь между своей производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями;

- во-вторых, сотрудники отдела кадров смогут более уверенно работать, имея на руках документ, четко регламентирующий все виды стимулирования. Особенно это важно при денежном стимулировании. В частности, по мере автоматизации рабочих мест можно будет занести в компьютерную базу систему денежной мотивации, которая сама будет нести ответственность за премирование работников к торжественным датам.

- в-третьих, руководители предприятия получают возможность сравнивать существующую на предприятии систему мотивации с системами мотивации на других предприятиях, сравнивать и вводить новые виды стимулов, что позволит удерживать работников на предприятии.

- в-четвертых, этот документ поможет предприятию в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным доказательством заботы о работниках.

В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

2. Делегирование полномочий как способ создания возможности профессионального роста работников. **Результаты анализа показали, что действенным методом повышения трудовой мотивации работники завода видят предоставление им возможности для профессионального роста. Это свидетельствует о том, что у персонала данного предприятия высоко развита потребность в достижении, повышении статуса, что является положительным моментом, а одним из способов ее удовлетворения является делегирование полномочий. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры.**

На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций). Например, руководитель подразделения распределяет часть своих обязанностей между его заместителями, старший инженер - между сменными инженерами и т.п. Даже на

производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование.

Широко распространены в последнее время «кружки качества», в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции. Применение делегирования полномочий в анализируемой организации будет выступать:

- **во-первых, мощным стимулом для повышения мотивации работников: они, с одной стороны, чувствуют, что руководство внимательно к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса;**
- **во-вторых, как эффективный способ повышения потенциала работников путем реализации их способностей не только в основной деятельности;**
- **в-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде.**

3. Повышение квалификации работников и их обучение. От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом С.В. Шекшня. [45] Затраты на обучение рабочих нужно рассматривать как капиталовложения в повышение их квалификации рабочих, что, в свою очередь, принесёт хладокомбинату отдачу в виде повышения производительности труда. Практика показывает, что у рабочих, окончивших курсы повышения квалификации, выработка в среднем увеличивается на 15-20%.

Данные рекомендации позволят повысить мотивацию труда работников в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», стабильность предприятия, его жизнеспособность и стратегический потенциал, и в целом приведут к достижению поставленных задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если организация хочет быть успешной в постоянно меняющемся окружении, то ей необходимо нанимать на работу, мотивировать, поддерживать и развивать перспективных, активных сотрудников, а также управлять ими для обеспечения требуемых уровней качества выполнения работы. Хороший работодатель – это тот,

кто успешно развивается, расширяет свой бизнес и в результате создает условия для карьерного и профессионального роста своим работникам.

Для всестороннего изучения политики мотивации персонала в исследуемой организации – ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», в первой части выпускной квалификационной работы были детально изучены теоретические аспекты данной темы, такие как, понятие и механизм мотивации, эволюция взглядов на мотивацию, пути ее повышения, виды стимулирование труда работников предприятия и основные аспекты управления мотивацией на предприятии.

Во второй части работы представлена организационно-экономическая характеристика ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», где представлены история развития данного предприятия, его правовая характеристика, организационная и производственная структуры, номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции, перечислены поставщики сырья и рынки сбыта продукции, а также проведен анализ основных технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности организации за период с 2012 по 2014 годы. Анализ показал, что за три года наблюдается ухудшение показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность и финансовое состояние ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Предприятие работает нестабильно. Прослеживается сокращение товарной продукции, что было обусловлено сокращением спроса на продукцию в связи с высокой конкуренцией на рынке мороженого и неплатежеспособностью части населения. Отрицательная динамика была достигнута по всему ассортименту выпускаемой продукции. Имеет место неэффективная политика в области организации труда работников и его оплаты на предприятии. Рост средней заработной платы рабочих при одновременном сокращении их производительности труда свидетельствуют о нерациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления на предприятии, которое приводит к увеличению затрат на производство продукции и снижению ее рентабельности.

Используя теоретические и методические основы мотивации персонала в организации в специальной части работы был проведен комплексный анализ

политики руководства предприятия в области мотивации персонала, в частности, представлены методы и орудие исследования, оценка системы мотивации сотрудников на предприятии, анализ методов стимулирования, применяемых в организации, анализ текучести кадров и ее причин, анализ удовлетворенности персонала своим трудом. Подводя итоги полученных в результате анализа сведений в области мотивации труда работников ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» были сформулированы следующие выводы:

- большинство работников оценивают уровень мотивации как низкий, т.е. руководство предприятия уделяет недостаточно внимания этому вопросу;

- в целях повышения мотивации персонала руководство использует в основном социально-психологические методы;

- работники предприятия хотели бы, чтобы их мотивации использовались экономические методы;

- гарантированность работы и хороший психологический климат – причины, удерживающие работников на предприятии;

- основная причина увольнения с предприятия – собственное желание, которое появляется у рабочего в связи с невысокой заработной платой.

Выявленные в мотивационной политике недостатки послужили основой для разработки предложений по повышению мотивации труда работников, которые содержатся в четвертой главе работы. Это такие мероприятия как обучение работников и повышение их квалификации, делегирование полномочий и др. Эти мероприятия позволят повысить мотивацию труда работников и приведут к эффективному и оптимальному использованию человеческих ресурсов в ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 июня 2005 года). – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2011. – 203 с.
- 2 Афанасьева Е., Иванова Н., Портнягина С. Как оценить эффективность сотрудника // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - №2 – с. 52 – 66.
- 3 Бабина С. И., Поварич М. Д. Управление персоналом. – СибформС: Кемерово, 2011. – 85 с.
- 4 Бадаева С. Менеджер по оценке и развитию персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №3 - с. 111 - 116.

5 Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 512 с.

6 Бекетова А. Эволюция найма // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №1 - с. 8 - 11.

7 Былова Е. Социальный стресс как одна из причин демографического кризиса и пути его преодоления // Человек и труд. - 2009. - №11 - с. 6 - 10.

8 Бутурлина Е., Нестеренок Т. Алгоритмы построения системы // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №3 - с. 42 - 47.

9 Варданян И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2009. - №3 – с. 21 – 24.

10 Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Управление персоналом. – 2015. - №6 – с. 39 – 41.

11 Варданян И. Новые тенденции к мотивации персонала // Управление персоналом. – 2011. - №5 – с. 93 – 95.

12 Волкова Н. Молодые специалисты: усиление стимулирующей функции оплаты труда // Человек и труд. – 2014. - №4 – с. 49 – 53.

13 Дашан М. О. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу. - Мн.: ООО «Профит», 2012 – 156 с.

14 Дуракова И. Б. Отбор и наём. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 2013. – 125 с.

15 Иванова С., Жигилий О. Менеджер по обучению. Подводные камни работы и реальные обязанности // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №4 - с. 106 - 111.

16 Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №8 – с. 29 – 33.

17 Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2009. – 324 с.

18 Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 289 с.

19 Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 456 с.

20 Колотилова Е. Мотивация карьерой // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №4 – с. 66 – 68.

- 21 Комиссарова М. Планируем потребности в персонале // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №3 – с. 68 – 69.
- 22 Комиссарова М. Разработка правил внутреннего трудового распорядка // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - №5 – с. 92 – 95.
- 23 Королева Е. Работодатель: стратегия позиционирования // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №2 - с. 31 - 35.
- 24 Крупский А., Проскура Ю. Модели успешного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №7 – с. 46 – 52.
- 25 Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2014. – 702 с.
- 26 Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА – М. 2012. – 438 с.
- 27 Курс экономического анализа / Под ред. М. И. Баканова и А. Д. Шеремета. М.: Финансы и статистика, 2011. – 447 с.
- 28 Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. – М.: ТОО «Люск-арт», 2012. – 263 с.
- 29 Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7-е изд. - М.: ИНФРА – М. 2011. – 379 с.
- 30 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2014. – 798 с.
- 31 Молчанов А. Зарплата по заслугам // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №7 – с. 80 – 82.
- 32 Никифорова Н. А., Донцова Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2011. – 304 с.
- 33 Огнев А. Л. Как организовать обучение руководителей? // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – с. 26-28.
- 34 Огнев А. Л. Мотивация как инструмент управления персоналом. - М.: ИНФРА – М. 2013. – 316 с.
- 35 Одегов Ю. Е. Стандарт профессии.- Мн.: ООО «Новое знание», 2009.- 176 с.
- 36 Радзиевская Т. Растить или нанять, или как подсчитать выгоды обучения // Справочник по управлению персоналом. – 2009. - №4 – с. 76 – 79.
- 37 Романова Е. С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 98 с.
- 38 Русак Н. А., Русак В. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования. – Минск: Высшая школа, 2010. – 456 с.
- 39 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное

пособие. - Мн: ООО «Новое знание», 2011. – 255 с.

40 Сурков С. А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – с. 40-43.

41 Травин В. В, Дятлов В. А. Менеджмент персонала. – М.: Дело, 2010. – 360 с.

42 Ужакина Ю. Новые технологии и тенденции в обучении // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №12 - с. 104 - 106.

43 Фалько С. Контроллинг персонала: функции и задачи // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №7 – с. 41 – 45.

44 Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обуч. по экон. спец.- М.: ЮНИТИ, 2011. – 416 с.

45 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2009. – 518 с.

46 Шекшня С. В. Привлечение персонала в организацию. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2009. – 126 с.

47 Шекшня С. В. Профессиональное развитие персонала. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 85 с.

48 Шекшня С. В. Оценка и обратная связь. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2010. – 143 с.

49 <http://kemerovostat.gks.ru/>

50 <http://www.morojenoe.ru/pages/51.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)
АНКЕТА

Заранее благодарим Вас за содействие в проведении исследования мотивации труда работников на предприятии. Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы анкеты.

1. Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на Вашем предприятии в целом?

- Высокая
- Скорее высокая
- Скорее низкая
- Низкая
- Затрудняюсь ответить
- Другое

2. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-то действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?

- Да, успешно
- Да, без эффекта
- Это никак не проявляется (=> вопрос 4)
- Действия руководства только понижают мотивацию сотрудников (=> вопрос 4)

3. Если предпринимаются, то, какие?

- Повышение зарплаты
- Привязка заработной платы к результатам труда
- Улучшение условий труда

- Мероприятия по сплочению коллектива
- Предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам
- Создание возможности для карьерного и профессионального роста
- Устные похвалы, грамоты, доска почета
- Смена отдельных сотрудников
- Другое _____

4. Как вам кажется, какие методы повышения мотивации сотрудников на Вашем предприятии являются наиболее действенными?

- Повышение зарплаты
- Привязка заработной платы к результатам труда
- Улучшение условий труда
- Мероприятия по сплочению коллектива
- Предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам
- Создание возможности для карьерного и профессионального роста
- Устные похвалы, грамоты, доска почета
- Смена отдельных сотрудников
- Другое _____

5. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Оцените уровень текучести кадров на Вашем предприятии?

- Высокий
- Умеренный
- Низкий
- Текучесть отсутствует

7. Назовите основные причины, из-за которых, на Ваш взгляд, сотрудники остаются на Вашем предприятии?

- Зарплата
- Условия труда
- Хороший соцпакет
- Психологический климат
- Уверенность в надежности предприятия
- Гарантированность работы

8. Назовите основные причины, из-за которых сотрудники увольняются с предприятия?

- Низкая зарплата
- Плохие условия труда
- Взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками
- Неуверенность в стабильности предприятия
- По причинам, независящим от предприятия

9. Основные действия руководства предприятия при увольнении сотрудника по собственному желанию?

- Повышение по карьерной лестнице
- Увеличение зарплаты

- Перевод в другой офис из-за несовместимости сотрудников
 - Предоставление различных льгот
 - Убеждение работника остаться через разговор
 - Одноразовая премия
 - Никаких мер не принимается
-

10. Ваш пол:

- мужской;
- женский.

11. Ваш возраст:

- меньше 20 лет;
- 20 – 24 года;
- 25 – 29 лет;
- 30 – 39 лет;
- 40 – 49 лет;
- 50-59 лет;
- более 60 лет

СПАСИБО!

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА
ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

Таблица В.1 - Динамика численности занятых на предприятии

Категории занятых	2012 год	2013 год	2014 год	Отклонения (+,-), чел.		
				2013 - 2012	2014 - 2013	2014 - 2012
Производственный персонал	363	510	536	147	26	173
Непроизводственный персонал	19	32	35	13	3	16
Административный персонал	61	80	82	19	2	21
Итого	443	622	653	179	31	210

Таблица В.2 - Возрастная структура персонала на предприятии

Возраст	2012 год		2013 год		2014 год	
	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.	Чел.	Уд вес в % к общ.числ.
Моложе 20 лет	21	4,7	37	6,0	47	7,2
20 - 30 лет	59	13,3	96	15,4	98	15,0
31 - 40 лет	123	27,8	150	24,1	158	24,2
41 - 50 лет	98	22,1	139	22,3	139	21,3

51 - 60 лет	91	20,5	119	19,1	131	20,0
Свыше 60 лет	51	11,6	81	13,0	80	12,3
Итого	443	100	622	100	653	100

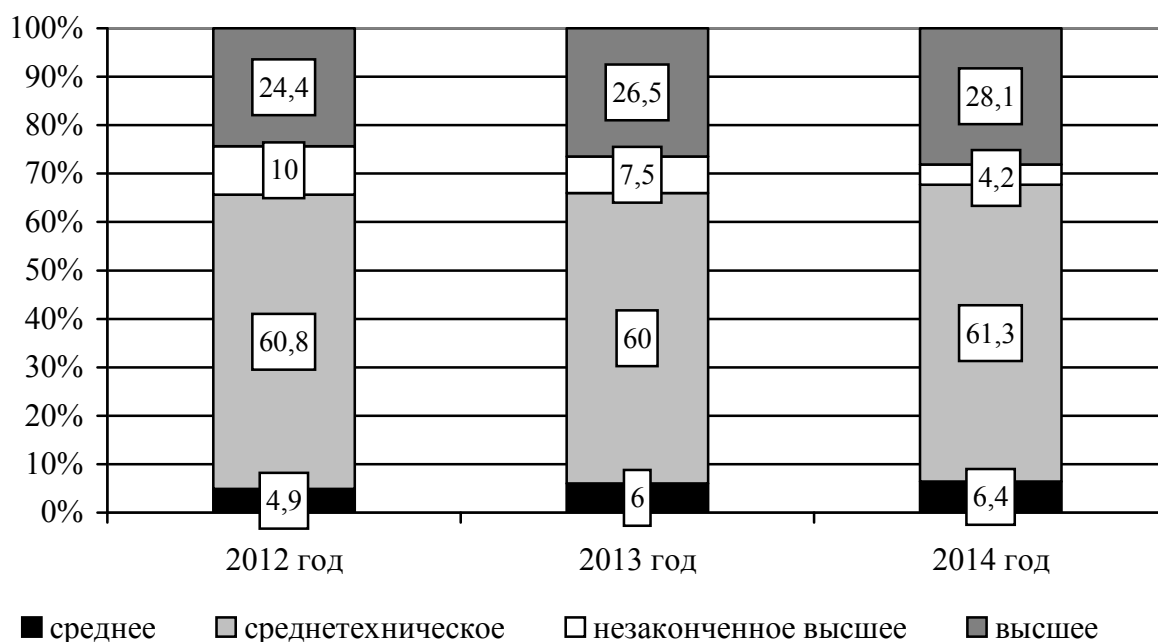


Рисунок В.3 - Образовательная структура персонала предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное)

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

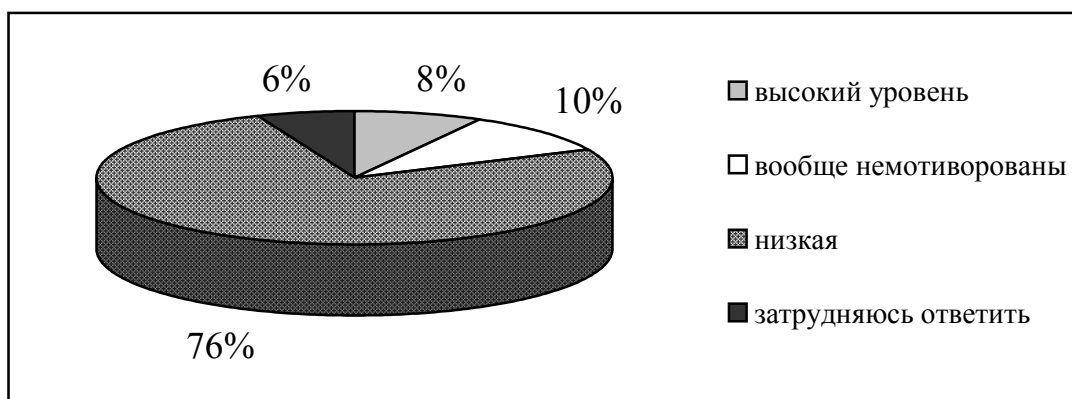


Рисунок Г.1 – Оценка системы мотивации персоналом организации

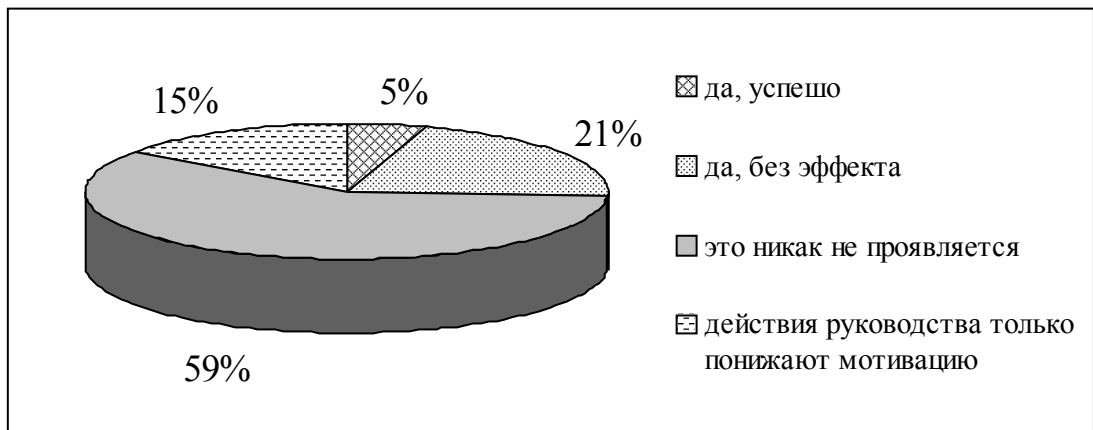


Рисунок Г.2 - Оценка мотивационных действий руководства работниками

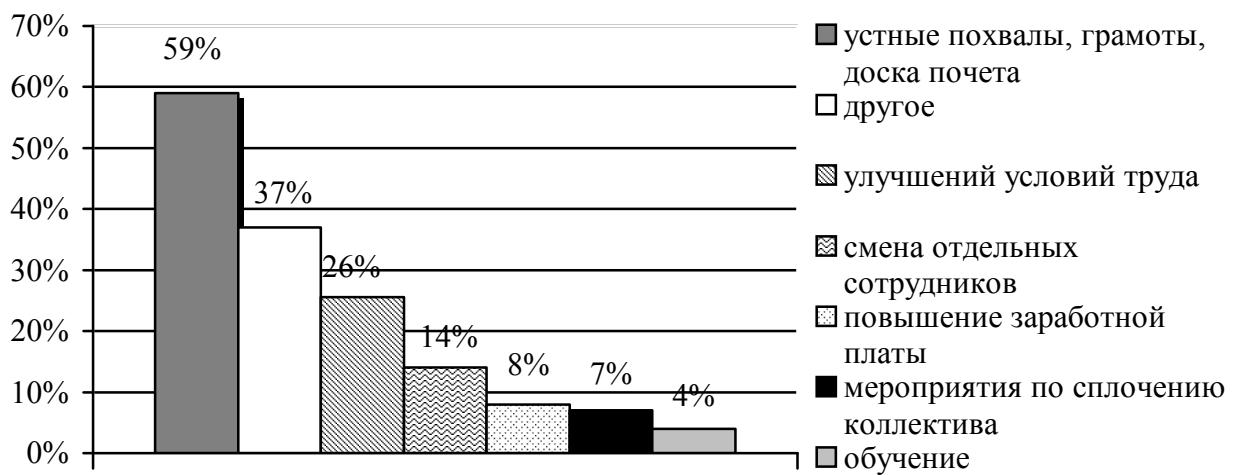


Рисунок Г.3 - Используемые на предприятии методы мотивации

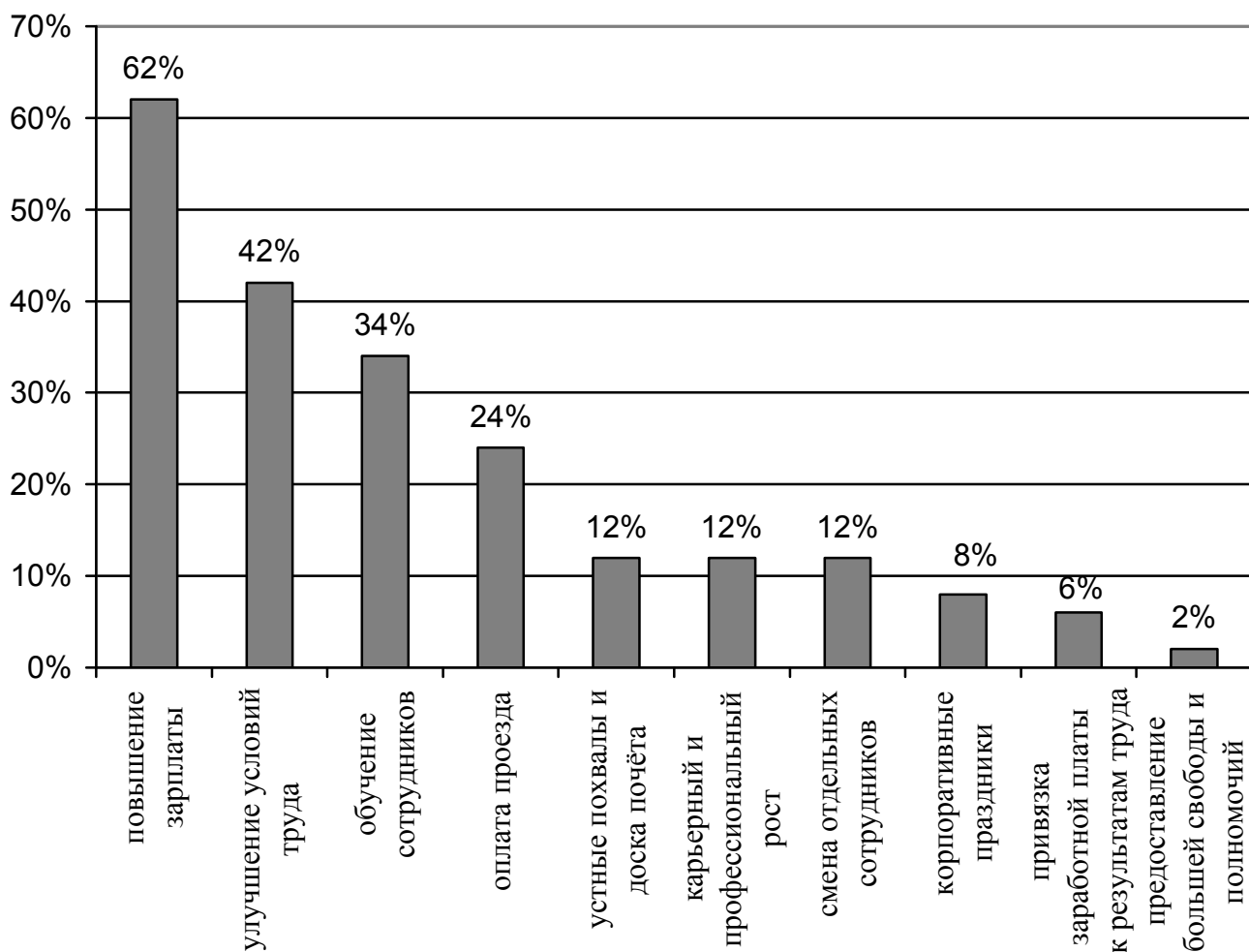


Рисунок Г.4 - Предпочтения работников в выборе средств мотивации

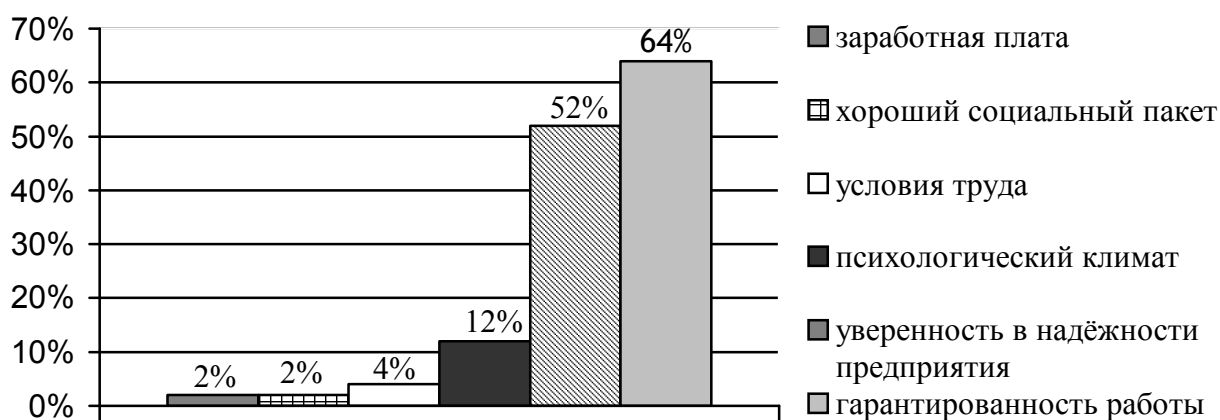


Рисунок Г.5 - Причины, по которым сотрудники остаются на предприятии

ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное)

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

1. Разработка оптимальной системы вознаграждения (как материальной, так и нематериальной)
2. Анализ рабочего места и рабочих процессов с целью устранения перегруженности работника и неэффективного распределения рабочего времени
3. Управление вознаграждением
4. Предоставление компенсационного пакета
5. Создание организационной культуры
6. Дифференциация сотрудников по значимости
7. Организация командной работы

Рисунок Д.1 - Общие направления совершенствования системы мотивации труда на предприятии

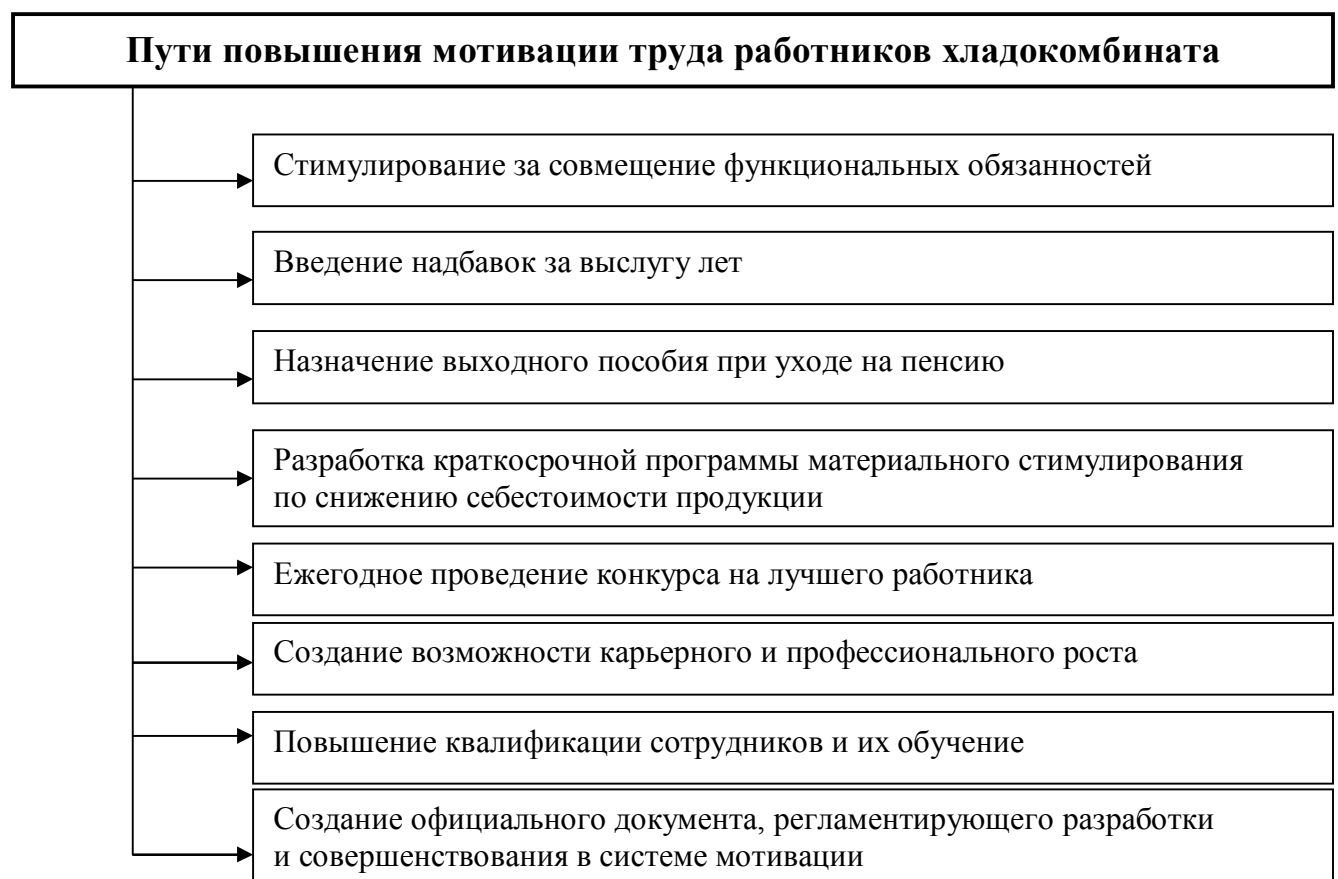


Рисунок Д.2 – Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии