

|          |      |          |         |      |      |      |        |
|----------|------|----------|---------|------|------|------|--------|
|          |      |          |         |      |      |      |        |
|          |      |          |         |      |      |      |        |
| Изм.     | Лист | № докум. | Подпись | Дата |      |      |        |
| Разраб.  |      |          |         |      | Лит. | Лист | Листов |
| Пров.    |      |          |         |      |      |      |        |
|          |      |          |         |      |      |      |        |
| Н. контр |      |          |         |      |      |      |        |
| Утв.     |      |          |         |      |      |      |        |

# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)»**

**Кафедра «Экономика и управление»**

Выпускная квалификационная работа

**«АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК)»**

Выполнила:  
студентка гр. ЭУз-0111  
Камалетдинова Р.Р.

Руководитель:  
к.т.н., доцент  
Подзорова Г.А.

Работа защищена:

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

**ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»**



Факультет \_\_\_\_\_ Заочный \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Направление (специальность) 080502 - «Экономика и управление на предприятии»  
(индекс, название)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа \_\_\_\_\_ АЭЗ. ВКР. 00. 44. 16 \_\_\_\_\_

Тема \_\_\_\_\_ «Анализ и пути повышения эффективности мотивации персонала  
на предприятии (на примере ООО «Гулливер», г. Новосибирск)» \_\_\_\_\_

Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ мотивации персонала  
в ООО «Гулливер», г. Новосибирск» \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_ Камалетдинова Раиса Рамилевна \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы \_\_\_\_\_

**Г.А. Подзорова**  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Консультанты по разделам:**

**Теоретический** \_\_\_\_\_ **Г.А. Подзорова**  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая  
характеристика предприятия** \_\_\_\_\_ **Г.А. Подзорова**  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Аналитический** \_\_\_\_\_ **Г.А. Подзорова**  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Мероприятия** \_\_\_\_\_ **Г.А. Подзорова**  
краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела \_\_\_\_\_ Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_ **Н.М. Гук, А.В. Юдакова**  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

**Допустить к защите**  
**Заведующий кафедрой** \_\_\_\_\_ **П.В. Масленников**  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кемеровский технологический институт  
пищевой промышленности (университет)»

Кафедра \_\_\_\_\_ «Экономика и управление» \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Масленников П.В. \_\_\_\_\_

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы \_\_\_\_\_ ЭУз - 0111 Камалетдиновой Раисе Рамилевне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема \_\_\_\_\_ «Анализ и пути повышения эффективности мотивации персонала  
на предприятии (на примере ООО «Гулливвер», г. Новосибирск)» \_\_\_\_\_Специальная часть \_\_\_\_\_ «Анализ мотивации персонала  
ООО «Гулливвер» г. Новосибирск» \_\_\_\_\_

утверждена приказом по институту № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 1.04.2016

В ООО «Гулливвер» г. Новосибирск

дата

2. Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 15.06.2016 \_\_\_\_\_

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: \_\_\_\_\_ данные отчета \_\_\_\_\_

о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: \_\_\_\_\_ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования \_\_\_\_\_

краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

мотивации персонала

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия

за три года

4.3. Аналитический: содержит анализ мотивации персонала \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

на данном предприятии

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по повышению \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

эффективности мотивации персонала на данном предприятии

4.5 Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования \_\_\_\_\_

наименование раздела

краткое содержание

Лист

|      |      |          |         |      |
|------|------|----------|---------|------|
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |
|      |      |          |         |      |

#### 4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

#### 5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели ПХД и ФС ООО «Гулливвер» (1)

5.2 Результаты анализа затрат на персонал в ООО «Гулливвер» (6)

5.3 Результаты анализа социальной структуры персонала в ООО «Гулливвер» (3)

5.4 Результаты анализа факторов рабочей среды в ООО «Гулливвер» (5)

5.5 Результаты анализа соотношения темпов роста ПТ и средней ЗП и мероприятия

5.6 по повышению эффективности мотивации персонала в ООО «Гулливвер» (2)

5.7

5.8

5.9

5.10

#### 6. Консультанты по разделам:

Теоретический

09.04.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

25.04.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

05.05.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

25.05.2016 Г.А. Подзорова

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 7. Руководитель выпускной квалификационной работы

09.04.2016 Г.А. Подзорова

подпись, дата, инициалы, фамилия

#### 8. Дата выдачи задания

09.04.2016

Задание принял к исполнению:

09.04.2016 Р.Р. Камалетдинова

подпись, дата, инициалы, фамилия

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                                                               | 7         |
| <b>1 ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>                        | <b>9</b>  |
| 1.1 Мотивационный процесс.....                                                                                              | 9         |
| 1.2 Мотивирующие факторы.....                                                                                               | 13        |
| 1.3 Мотивация отдельных сотрудников.....                                                                                    | 16        |
| 1.4 Влияние трудовой мотивации на производственный процесс.....                                                             | 20        |
| 1.5 Проблемы трудовой мотивации персонала.....                                                                              | 23        |
| 1.6 Разработка эффективной системы мотивации персонала.....                                                                 | 28        |
| <b>2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК.....</b>                                  | <b>31</b> |
| 2.1 Производственная структура предприятия.....                                                                             | 31        |
| 2.2 Ассортимент выпускаемой продукции.....                                                                                  | 36        |
| 2.3 Краткая информация о предприятии.....                                                                                   | 43        |
| 2.4 Организационная структура управления предприятием.....                                                                  | 46        |
| 2.5 Маркетинговая деятельность и награды предприятия.....                                                                   | 51        |
| 2.6 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Гулливвер» за три года..... | 54        |
| <b>3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК.....</b>                                                   | <b>61</b> |
| 3.1 Анализ затрат на персонал.....                                                                                          | 61        |
| 3.1.1 Анализ общих затрат на персонал.....                                                                                  | 61        |
| 3.1.2 Анализ доли затрат на персонал в выручке от продажи.....                                                              | 63        |
| 3.1.3 Анализ затрат на одного работника.....                                                                                | 64        |
| 3.1.4 Анализ затрат на один производительный час.....                                                                       | 66        |

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2 Анализ соотношения темпов роста производительности труда<br>и средней заработной платы.....       | 68  |
| 3.3 Анализ социальной структуры персонала.....                                                        | 69  |
| 3.4 Информационное обеспечение мотивационной деятельности.....                                        | 73  |
| 3.5 Анализ мотивационной деятельности работников предприятия.....                                     | 76  |
| <br>                                                                                                  |     |
| 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ<br>ПЕРСОНАЛА В ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК..... | 85  |
| 4.1 Плановое направление сотрудников на стажировку<br>и повышение квалификации.....                   | 85  |
| 4.2 Предоставление льгот, связанных с использованием<br>«банка выходных дней».....                    | 89  |
| 4.3 Формирование и укрепление корпоративной культуры.....                                             | 92  |
| <br>                                                                                                  |     |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                                                                       | 98  |
| <br>                                                                                                  |     |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....                                                                                | 99  |
| <br>                                                                                                  |     |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                                                                       | 101 |

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

## ВВЕДЕНИЕ

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на «нет», если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнения ею своей миссии. Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Почему одни делают лёгкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжёлую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Эти и многие другие аналогичные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек – не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учёту, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Имея определённое расположение, имея желание и настроение, исходя из определённой системы ценностей, следуя определённым нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» её, придавая ей в определённой степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определённую

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |



работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, 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.

Объект анализа данной работы - ООО «Гулливёр», г. Новосибирск. Период анализа - три года.

Источниками информации являются данные бухгалтерского и оперативного учётов ООО «Гулливёр», а также результаты анкетирования работников данного предприятия.

Целью работы является проведение анализа мотивации труда персонала, осуществляемой на фабрике, для выявления реальных мотивов, побуждающих людей работать, а также для разработки конкретных предложений по повышению эффективности мотивации персонала на данном предприятии.

Теоретической основой для написания работы послужили научные труды таких авторов как В.Р. Веснина, Н.И. Кабушкина, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры, А.К. Семенова, Виханского О.С., Переверзева М.П. и других, посвящённых вопросам мотивации персонала в современных организациях, а также периодические издания журналов «Управление персоналом», «Справочник по управлению персоналом», «Человек и труд».

В выпускной квалификационной работе использованы такие экономические методы, как табличный, индексный, метод сравнений и анкетный опрос.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

# 1 ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Мотивационный процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приведенная модель (рисунок 1.1).

### **Первая стадия – возникновение потребностей.**

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает состояние дискомфорта. Его переживание влияет на чувства, поведение и мышление людей.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации. Хотя потребности отражают объективную нужду, но возникают и развиваются также и в результате воспитания. Таким образом, они могут быть врожденными и приобретенными. По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде, кислороде, сне и т.п.) и социальными (в признании, славе, уважении и т.п.), а исходя из содержания – материальными и нематериальными.

### **Вторая стадия - поиск путей устранения потребностей.**

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

1. *минимальный уровень* - обеспечивает выживание;
2. *нормальный уровень* - поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в потребительском бюджете);
3. *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название искусственных. При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Таким образом, причины того или иного типа поведения людей упруаются, в конечном счете, в их интересы.

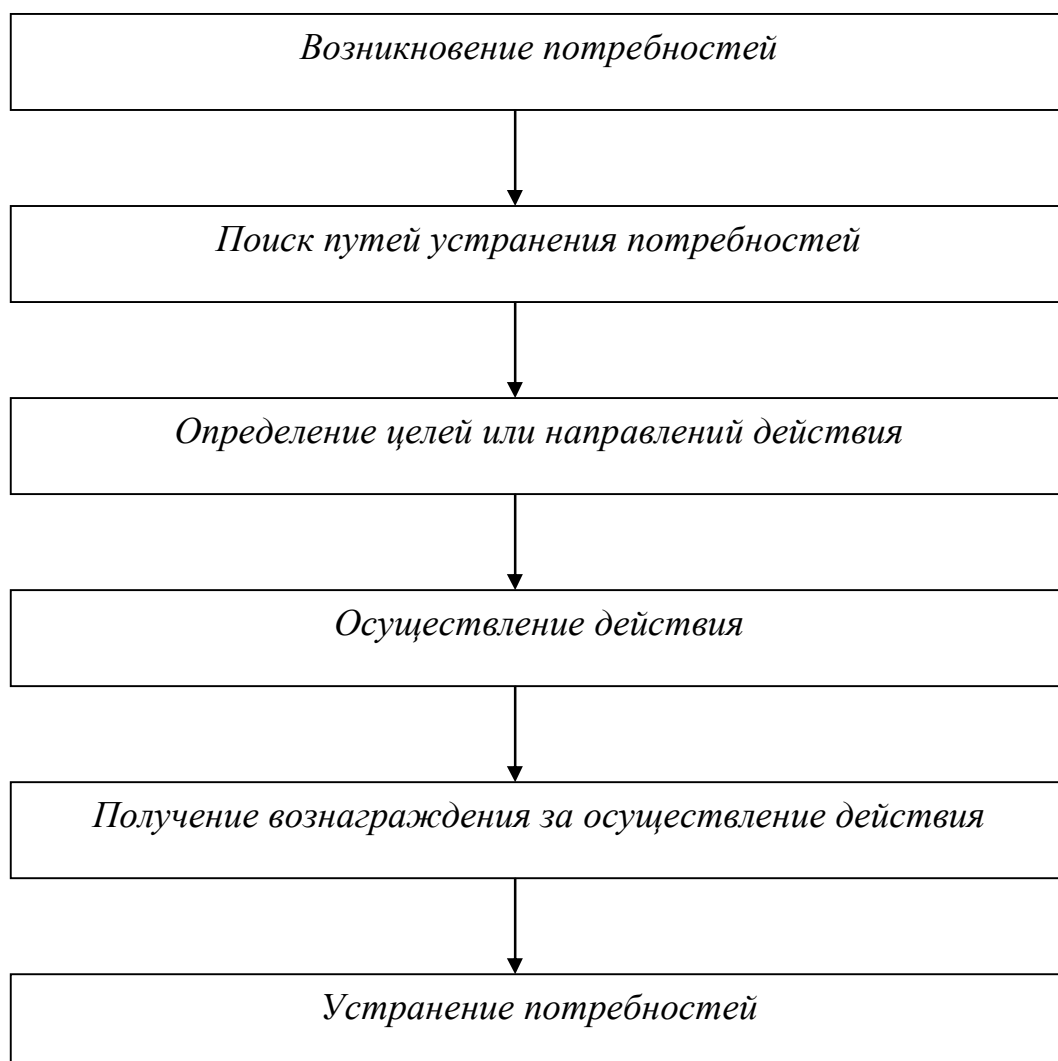


Рисунок 1.1 – Модель мотивационного процесса

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



ции. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому. [23]

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

## 1.2 Мотивирующие факторы

Во многих российских компаниях занимаются разработкой и внедрением различных систем мотивирования персонала. И, тем не менее, сложность проблемы состоит в том, что не совсем понятно, как стимулировать людей к трудовым подвигам. Большинство российских руководителей считают, что к успешному труду людей побуждает, в первую очередь, заработная плата. Поэтому, если компания не может платить большие деньги, народ обычно работает «спустя рукава», и руководство с этим мирится, оправдывая такое положение дел лимитом в финансовых ресурсах. Конечно, на такое отношение к проблеме мотивации персонала со стороны руководства влияет традиционное для России преувеличение значения заработной платы как основного или единственного мотивирующего фактора. Проявляется также чисто российское отношение самих сотрудников к деньгам. Это отношение выражается во мнении, что деньги должны платить за факт присутствия на работе.

Известно, что в умах российских работников присутствуют две установки: «деньги платят» и «деньги зарабатывают». Но сейчас говорится про распространенность первой установки: «деньги платят». К сожалению, такая установка проявляется не только у зрелых, но и у молодых работников. А вот вторая установка «деньги зарабатывают» еще не стала окончательно популярной среди российских работников. Установка на получение денег за факт присутствия на работе является наследием советского времени. Но именно она создает первое противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Есть и второе противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: руководство стремится платить как можно меньше, но чтобы сотрудники при этом работали как можно лучше, а сотрудники хотят, чтобы руководство платило как можно больше, но спрашивало с них как можно меньше. Если применять зарплату в качестве мотивации труда, то повышать ее необходимо на сумму, составляющую от 15-20% до 40-50% оклада работника.

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

Замечено, что эффект (значение) от повышения заработной платы длится от полугода до одного года, после чего падает. Падение мотивации от повышения заработной платы проявляется практически всегда, даже если существенно повысить оклад работника, например в два раза.

Высокая мотивация от повышения заработной платы имеется у молодых работников, которым необходимо решить важные жизненные задачи: организовать семью, купить квартиру, создать условия для рождения ребенка и т.п. Высокая мотивация от повышения заработной платы присутствует у руководителей, в работе которых есть выраженная ответственность и напряженность и заработная плата выступает в качестве фактора, компенсирующего высокие затраты времени и здоровья.

Заработная плата может не выступать мотивирующим фактором для творческих и креативных работников, нацеленных на содержательные характеристики труда: самостоятельность, наличие творчества. Заработная плата (или премиальные) не будет мотивирующим фактором, если существует большой временной разрыв между достижением высоких результатов в работе и получением денег. Поэтому заработная плата становится мотивирующим фактором только тогда, когда она напрямую связана с результатами труда.

В заработной плате должны быть отражены не только результативные, но и объективные характеристики работника: его образование, стаж работы в компании, продолжительность работы в данной профессии.

Таким образом, зарплата должна состоять как минимум из трех частей: минимальной, но стабильной части, премиальных по результатам труда и денежной суммы, отражающей опыт и стаж работника. Значительный разрыв в заработной плате между топ-менеджерами и линейными менеджерами многих российских компаний и банков, составляющий нередко десятки раз, снижает мотивирующее значение заработка у руководителей среднего звена. [26]

При большой разнице в оплате (чаще всего премиальных) разных категорий работников во всем мире практикуется принцип «черного конверта» - передача денег в конверте. Однако в российских компаниях этот принцип не всегда

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

срабатывает, поскольку русские обычно легко спрашивают о том, кто и сколько получил денег, а также рассказывают о своих доходах. Люди вообще склонны сравнивать, кто и сколько зарабатывает. Эта склонность будет особенно сильно проявляться, если в компании нарушен принцип справедливости. Другими словами, если один работник видит, что другой формально такой же, как он, и за такую же работу, какую выполняет он, получает значительно больше, то первый будет считать, что ему не доплачивают. Если работник считает, что ему не доплачивают, то он или резко снизит свою производительность, или какой-то период будет стараться работать хорошо, чтобы повысить свой заработок. Тот работник, который считает, что ему переплачивают, будет стремиться к сохранению высокой интенсивности и эффективности своего труда.

Вообще, на оценку размера заработной платы влияют два условия: сравнение того, сколько платят в других компаниях в этой отрасли за такую же работу, и сравнение своих усилий и времени, затраченных на работу, и вознаграждения. Несмотря на большое значение заработной платы в разработке системы мотивации персонала, все же заблуждение думать, что заработная плата -единственный фактор мотивации. Существуют еще немало факторов, влияющих на удовлетворенность работников и на уровень их профессиональной мотивации.

Очень важным мотивирующим фактором выступает социально-психологическая атмосфера в компании и возможность общения с коллегами. При этом важно, чтобы отсутствовали неформальные разговоры в течение слишком большого рабочего времени. Например, считается, что для удовлетворения потребности в общении, кроме обеденного перерыва, достаточно дополнительного 10-15-минутного перерыва, организованного два раза в день: до и после обеда.

Мотивирующим фактором для работника выступает возможность получить и увидеть результат своего труда. И, наоборот, если в случае длительного периода интенсивной работы и усилий человек не видит результатов своего труда, он испытывает острую неудовлетворенность. Серьезным мотивирующим фактором практически для всех людей выступает возможность иметь уважение

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



на работе и чувствовать себя значимым и нужным работником.

Чрезвычайно важным фактором мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию полностью за счет компании или частично. В некоторых российских компаниях, например, оплачивают до 40% стоимости обучения ведущих сотрудников.

Делегирование со стороны руководителя профессиональных задач, ответственности и полномочий нередко выступает мотивирующим фактором для амбициозных работников. Мотивировать могут также приглашения руководства на неформальные встречи, спортивные праздники, охоту или поездки, на которые приглашается узкий круг приближенных (удовлетворение потребности в причастности). [26]

### 1.3 Мотивация отдельных сотрудников

Поскольку проблема мотивации относится к разряду сложных, неоднозначных и противоречивых проблем, часто самый лучший способ построения эффективной системы мотивации персонала - это учет профессиональных и индивидуальных особенностей (психотипов).

Большое значение имеет субъективное ожидание работника: если он будет работать хорошо и с самоотдачей, то он получит желаемое для него вознаграждение. Руководителю важно знать, какое именно вознаграждение ждет работник - повышение в должности, увеличение размера заработной платы, направление на учебный семинар или второе высшее образование, получение дополнительного свободного времени, расширение бонуса и т.п. Если поощрительное вознаграждение совпадает с ожиданием работника, его мотивация повышается, если не совпадает, то понижается.

Положительная или отрицательная реакция работника на ту или иную форму вознаграждения зависит также от его характера и психотипа. Можно использовать разные классификации психологических типов, для каждого из них подбирать мотивирующие факторы.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

Ограничимся теми классификациями, которые отчетливо проявляются на работе. Итак, работники различаются по направленности, по этому критерию можно выделить три психотипа:

1. «внутренние» люди - это те, кто направлен на содержание работы и эмоциональный комфорт. Для них важна возможность достижения значительного или выдающегося результата, они стремятся выбирать для себя интересную работу, связанную с общением с коллегами, они любят ощущать себя нужными и значимыми. Очень важной для них является потребность в самореализации своих способностей. Заработная плата для них стоит не на первом месте. Если будут хорошие деньги, но рутинная и неинтересная работа, они могут уйти в другую компанию на меньшие деньги, но туда, где есть возможность выразить себя и реализовать свои идеи.

2. «внешние» люди - те, для которых важны внешние атрибуты труда и успешности. Они ценят заработную плату, возможность карьерного роста, похвалу со стороны руководства, они стремятся иметь символы успеха - хороший кабинет, классную машину, одежду, власть.

3. «смешанные» типы людей - это те, для которых важно и то, и другое. Несмотря на то, что смешанные психотипы существуют, все же в каждом конкретном случае нужно анализировать, какие условия работы выступают для человека на первый план, а какие - на второй. Если на первом плане - содержание работы, то мотивирующим фактором будет выступать такое задание, выполнение которого потребует от работника креативной активности. Если на первом плане - статус и положение, то мотивировать сотрудника будут карьерный рост и деньги.

Работники различаются по характеру или темпераментным личностным качествам:

1. холерики - активные, общительные, открытые, амбициозные и вспыльчивые, любят риск, ценят продвижение и развитие во всем - в заработной плате, карьере, опыте, благополучии и «наращивании» профессиональных знаний. Их необходимо постоянно поощрять, не реже чем один-два раза в год, соответст-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

венно результату и возможностям компании: повышать зарплату, должность, отправлять на обучение и т.п. При этом для них важен не конкретный вид поощрения, а как часто проявляется внимание начальства к результатам их работы;

2. флегматики - спокойные, медлительные, замкнутые и стабильные люди. Больше всего они любят организации, в которых нет угрозы увольнения или банкротства. В заработной плате ценят не столько ее размер, сколько стабильность и регулярность;

3. сангвиники - активные, энергичные люди с хорошим самоконтролем и эффективной саморегуляцией. В первую очередь, ценят карьерный рост, поэтому мотивировать их необходимо назначением на новую, более высокую должность;

4. меланхолики - эмоциональные, чувствительные, тревожные, склонные к ведомой позиции, не любят рисковать, боятся конфликтов. Ценят хорошую атмосферу, позитивное отношение со стороны руководства, спокойствие и отсутствие конфликтов. Если все это есть на работе, переходить в другую компанию не будут даже тогда, когда там появится возможность карьерного роста и увеличения заработной платы. В этом случае они рассуждают примерно так: «Неизвестно, как я там смогу поладить с сотрудниками и руководством. А здесь меня уважают, я всех знаю. Останусь в этой компании».

Работники разделяются по стилю мышления:

1. аналитики - ценят содержание работы, стабильность, возможность обучения и повышения квалификации. Мотивировать их может наличие развернутого времени для тщательного, детального выполнения задания, отсутствие спешки и стрессов, а также возможность учиться;

2. прагматики - ценят карьеру и заработок. Если в компании есть возможности удовлетворить потребность прагматиков они будут работать. Если таких возможностей нет, то прагматики легко меняют работу;

3. критики - ценят возможность быть значимым экспертом и оценивать работу других сотрудников. Они любят свободу в высказывании своего мнения,

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

не подчиняются авторитетам. В случае сокращения персонала увольняют критически настроенных сотрудников. Однако квалифицированных критиков нужно ценить, потому что именно они могут вовремя выявить ошибку, предсказать неудачу, ограничить власть «зарвавшегося» руководителя;

4. реалисты - стремятся к лидерской позиции и управлению. Это потенциальные руководители. Если в компании есть вакансии, они будут работать, если вакансий, соответствующих их профессионализму, нет, они уйдут.

И последняя классификация сотрудников на основе того, как по-разному они относятся к работе в организации:

1. профессионалы - проявляют интерес к содержанию работы, любят трудные задачи, стремятся получать новую, профессионально значимую информацию, проявляют независимость и автономность, не любят ни руководить, ни подчиняться. Мотивировать профессионала можно тем, что он получит свободу в выборе проблемы, возможность работать самостоятельно и за ним будет минимальный контроль или же его отсутствие. Ему нужно давать сложные задания, периодически отсылать на разные обучающие семинары и тренинги. Для профессионала важно периодически выбираться в свое профессиональное сообщество, чтобы его признавали и положительно оценивали «коллеги по цеху». Профессионалы поэтому любят конференции, публикации, выступления, награды, знаки отличия;

2. исполнители - любят работать в коллективе, вместе со всеми, они любят утром уходить на работу, а вечером приходить с работы, стремятся к распределению ответственности и функций на рабочем месте, ориентированы на выполнение приказов и поручений, избегают ответственности и лидерства. Мотивировать их будут положительная оценка со стороны руководителя, публичное поощрение морального характера, поручения по выполнению представительских функций;

3. лидер - стремится к влиянию и власти. Если его не назначают руководителем, как правило, он становится неформальным лидером. Может критиковать руководство компании и сопротивляться его решениям. Мотивацией такого

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

работника будет перспектива стать руководителем;

4. нейтрал - самый сложный работник в плане его мотивации, потому что любая мотивирующая система может быть для него неэффективной, так как его интересы лежат вне работы. Он может увлекаться чем угодно: религией, бабочками, живописью, музыкой, охотой, спортом, машинами и проч. Для него важны такие условия работы, как четкая постановка рабочих задач, стабильный график без сверхурочных, понятная и несложная работа, дружеские отношения с коллегами, от которых он ждет принятия своих ценностей и интерес к его увлечениям. Заработная плата его интересует не в первую очередь. [23]

#### 1.4 Влияние трудовой мотивации на производственный процесс

Можно выделить три основных индикатора трудовой мотивации персонала, которые могут быть измерены с помощью анкетного опроса:

1. удовлетворенность своим трудом;
2. заинтересованность в конечных результатах своего труда;
3. приверженность своей организации.

От того, насколько эти составляющие трудовой мотивации выражены у работника, зависят его отношение к профессиональному труду и его рабочее поведение. На рисунке 1.2, схематически представлен процесс трансформации отношения к труду, с которым человек приходит в организацию, в мотивацию труда.

Эта трансформация происходит под влиянием организационной и рабочей среды, т.е. тех условий, в которых протекает работа. В какой степени работник реализует свой потенциал в труде на благо компании, какие рабочие результаты можно получить от него - это зависит от того, насколько сильной будет его трудовая мотивация, которая формируется в процессе работы в организации.

Такой индикатор, как приверженность работников своей организации не может рассматриваться только как своего рода привязанность к месту работы, когда человек долгие годы работает на одном месте. Это, в первую очередь, *готовность человека принять цели организации и следовать им в своей работе, это настрой на самоотдачу в труде и лояльное отношение к своей компании.*

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

**Отношение к труду**

Ценности  
Установки  
Ожидания  
Ведущие потребности



**Организационная и рабочая среда**

Условия труда  
Практика управления  
Система оплаты труда  
Компенсационный пакет  
Организационная культура  
Взаимоотношения в коллективе  
Взаимоотношения с руководством  
Кадровая политика



**Трудовая мотивация**

Удовлетворенность своим трудом в организации  
Заинтересованность в результатах своего труда  
Приверженность своей организации



**Потенциал работника**

Образование  
Профессиональный опыт  
Способности  
Личные и деловые качества  
Работоспособность



**Рабочие результаты**

Производительность труда  
Качество труда  
Степень соответствия труда и рабочего поведения работника требованиям организации

Рисунок 1.2 – Связь мотивации и рабочих результатов

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

Сегодня именно приверженность персонала своей компании и то, какую долю в общей численности составляет приверженный персонал, рассматривается специалистами по кадровому менеджменту и представителями высшего руководства как основа конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Производительность у людей преданных и увлеченных своим делом несравненно выше, чем у работников, которые плохо относятся к своей компании и задумываются о перемене места работы. [23]

Мотивировать, воодушевлять подчиненных на самоотверженную работу в интересах компании необходимо. Более того, руководителю легче работать с мотивированным персоналом - в этом случае у подчиненных выше готовность к сотрудничеству, к проявлению самостоятельности и инициативы в работе. Но эта задача руководителями часто рассматривается с точки зрения вчерашних подходов. Деньги, деньги и еще раз деньги - вот, по их мнению, основа мотивации, и при таком уровне оплаты никто на работе выкладываться не будет. Платить надо больше. Получается замкнутый круг: чтобы больше платить работникам, надо, чтобы компания получила более высокую прибыль, а для этого надо получить значительно большую отдачу от человеческих ресурсов, что невозможно при данном уровне оплаты. Именно поэтому на первом этапе так возрастает роль неденежных средств воздействия на мотивацию персонала.

Но самый серьезный и парадоксальный тормоз, сдерживающий работу по усилению мотивации персонала, состоит в том, что с линейных руководителей и с руководителей среднего звена высшее руководство решения этой задачи не спрашивает. С них спрашивают выполнение производственной программы или достижение поставленных целей. Если цели достигнуты, планы выполнены, то никто с руководителей не спрашивает, смогли ли они обеспечить при этом высокую мотивацию персонала или нет. А как должен относиться практичный и занятый человек к задачам, которые перед ним не ставили и за решение которых он не несет никакой ответственности? Либо выжидательно, либо вообще игнорировать их. Именно это можно увидеть в практике подавляющего большинства российских предприятий.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

## 1.5 Проблемы трудовой мотивации персонала

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Таким образом, *мотивация труда* - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

*Мотивация труда* - это побуждение к труду, определяющее отношение к труду и рабочее поведение человека. Потребности - это важнейшие предпосылки мотивации. В основе мотивации труда лежат не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворить, работая на данном предприятии, какие перспективы их удовлетворения он видит в будущем.

Если говорить совсем просто о проблеме трудовой мотивации, то это то, в какой степени работник стремится работать хорошо, стремится к высокой самоотдаче в работе. *Это состояние души*. Лежит у человека душа к тому, чтобы хорошо, добросовестно работать в данной компании, или нет. А это зависит от того, в какой мере, работая здесь, он удовлетворяет наиболее значимые для него потребности (благополучие, самоуважение, возможность самореализации и др.), в какой мере он видит связь между собственной хорошей работой и возможностью удовлетворить эти потребности.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности, в которой содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека проявляется в выборе стимулов. [22]

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы рассматриваются как причины, определяющие выбор и направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделяться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут рассматриваться не только как свойства личности, проявляющиеся в поведении, но и как внутренние психологические причины, побуждающие человека к деятельности. Совокупность этих внутренних причин составляет мотивационную сферу человека, включающую все многообразие его внутренних побуждений.

В мотивационной сфере особое место занимают социальные мотивы, существенно влияющие на деятельность человека в организации.

К ним относятся:

- мотив, проявляющийся в стремлении завоевать высокий авторитет, в чувстве собственного достоинства;
- мотив самовыражения, самоактуализации, заключающийся в стремлении проявить, развить свои способности, умение, качества.

Эти и другие мотивы в иерархии мотивов личности человека могут быть по-разному соотнесены один с другим, взаимодействовать, выступать как ведущие и подчиненные мотивы. В связи с этим, стремясь понять какого-либо человека необходимо разобраться в структуре его мотивов, в особенностях построения его мотивационной сферы. Помимо того, что мотивационная сфера человека имеет сложное строение, она также характеризуется и очень сложной, тонкой динамикой.

Каждый вид деятельности представляет собой совокупность действий, объединенных общей целью. Она характеризуется постановкой задачи, планированием работы, выбором наиболее целесообразных приемов, проверкой результатов, исправлением ошибок. Продуктивность деятельности во многом зависит от

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

процесса формирования цели как мотивационного процесса.

Важно отметить, что для человека характерно стремление к достижению таких целей, которые не сводятся к получению какого-либо объекта или предмета. Человек очень часто ведет более или менее продолжительный поиск отсутствующего или еще не существующего объекта. Его познавательные способности и воображение позволяют ему воссоздать отсутствующие объекты посредством предвосхищения, построения в своем сознании образа этого объекта или посредством улучшения способов и методов своей деятельности, повышения своих профессиональных навыков, умножения своих знаний.

Обсуждая влияние мотивации на процесс формирования цели, в первую очередь, нужно сказать о таком явлении, как уровень притязаний. Человек, приступая к работе, ставит перед собой конкретную цель, хочет и стремится достичь результатов определенного уровня. Это и есть уровень притязаний. Соотношением между уровнем притязаний и фактическим уровнем исполнения определяется оценка результатов деятельности, т.е. ее успех или неуспех.

Если рассмотреть субъективный аспект выполнения трудового плана рабочим, то выяснится немаловажная деталь: один и тот же объективный результат - выполнение плана на 100% - может быть успехом для одного рабочего, наконец-то выполнившего норму, и неудачей для другого, выполняющего план обычно на 110%. Более того, полученный результат - выполнение плана - является успехом или неудачей лишь в той мере, в какой он расценивается работником как его личное достижение. Таким образом, для каждого работника зона профессиональной деятельности, в рамках которой он в состоянии оценить свой результат как успех или неудачу, ограничена. Вне этой зоны выполнение плана субъективно воспринимается либо слишком трудным, либо слишком легким.

Таким образом, для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную моти-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

вационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий. [22]

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи, ибо здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, например, как его способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц. В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать - саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах:

- текущее поощрение (или наказание);
- итоговое вознаграждение (или наказание).

То, что может быть конкретно предоставлено человеку с целью текущего стимулирования, назовем подкреплением. Подкрепление обладает не только качественной, но и самое главное – количественной определенностью. Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду, что важна не столько величина, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже подкрепление «авансом», обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше. Безусловно, это должны быть такие результаты и такое поведение, которые отвечают требованиям компании либо даже превышают их.

Задуматься о решении проблемы мотивации персонала необходимо, если:

- ✓ сотрудники оценивают свою работу как незначимую для компании;

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



## 1.6 Разработка эффективной системы мотивации персонала

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации персонала, нужно реализовать три этапа:

1. провести диагностику мотивационной среды компании;
2. разработать сегментированную систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации;
3. регулярно проводить мониторинг и коррекции мотивационной системы.

***Первый этап: диагностика мотивационной среды компании*** (системы стимулирующих условий).

На этом этапе реализуются следующие мероприятия:

- разработка методов объективного и однозначного измерения результатов работы сотрудников;
- доступность для сотрудников официальной информации о желаемом результате (как нужно работать и какие результаты иметь);
- оценка степени достижимости желаемых результатов (при слишком трудной или слишком легкой задаче мотивация работников, как правило, снижается);
- учет принципов стимулирования:
  - наличие для всех работников общих условий мотивации;
  - обоснованная система оценки;
  - простота и понятность средств оценки результатов;
  - связь результата и поощрения;
  - измерение вознаграждения всех работников соответственно результатам их работы;
  - упор на качество и контроль за нормативами;
  - наличие механизма пересмотра нормативов;
  - стимулирование способных и талантливых работников.

***Второй этап: построение сегментированной мотивирующей системы и учет психологических особенностей работников.***

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



консультантов по управлению, считает, что новое время предполагает и новые принципы в действиях лидеров. На смену авторитарному лидерству приходит лидерство, основанное на поощрении.

Сегодняшний лидер должен уметь мотивировать. Однако опыт руководителей российских компаний, сложившийся за последние годы работы в режиме обучения и в режиме консультирования, говорит о существовании большого разнобоя в представлениях о том, что именно стоит за словом «мотивация». Трудно управлять тем, о чем имеешь смутное представление. Результат экономической деятельности зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая во многом определяется отношением людей к труду, формами и методами мотивации.

Итак, в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы эффективной мотивации труда персонала, в частности, представлен мотивационный процесс, изучены мотивирующие факторы для отдельных сотрудников, показано влияние трудовой мотивации на производственный процесс, приведены проблемы трудовой мотивации и рассмотрены этапы разработки эффективной системы мотивации персонала.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

### ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК

#### 2.1 Производственная структура предприятия

Производственная база фабрики представляет собой полный цикл технологических процессов, необходимых для качественного изготовления мороженого. Цеха оснащены самым современным оборудованием.

Производственная структура предприятия - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними (рисунок 2.1).

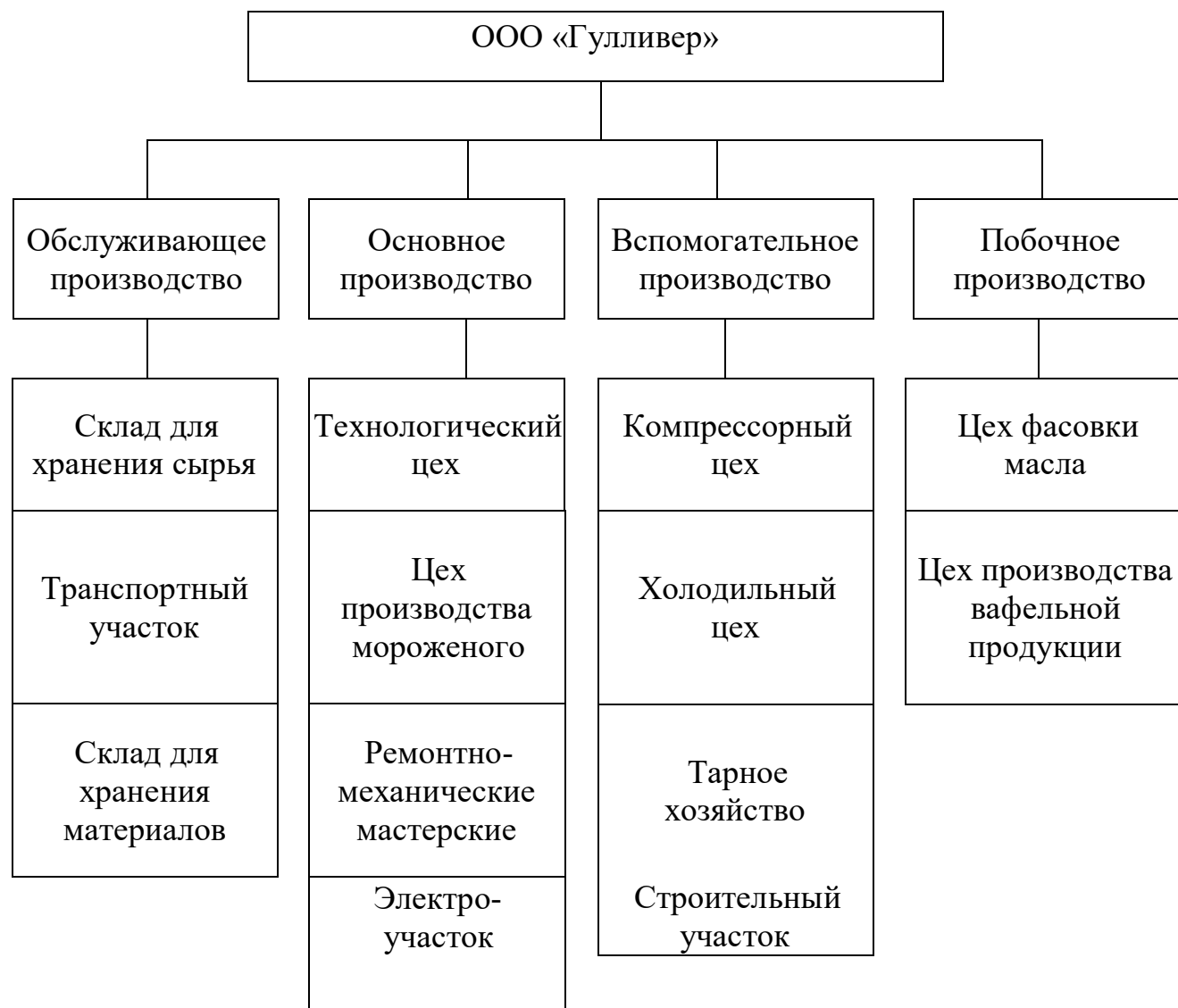


Рисунок 2.1 - Производственная структура предприятия

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



Производственная структура зависит:

- от вида и номенклатуры выпускаемой продукции;
- от типа производства и форм его специализации;
- от особенностей технологических процессов.

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.

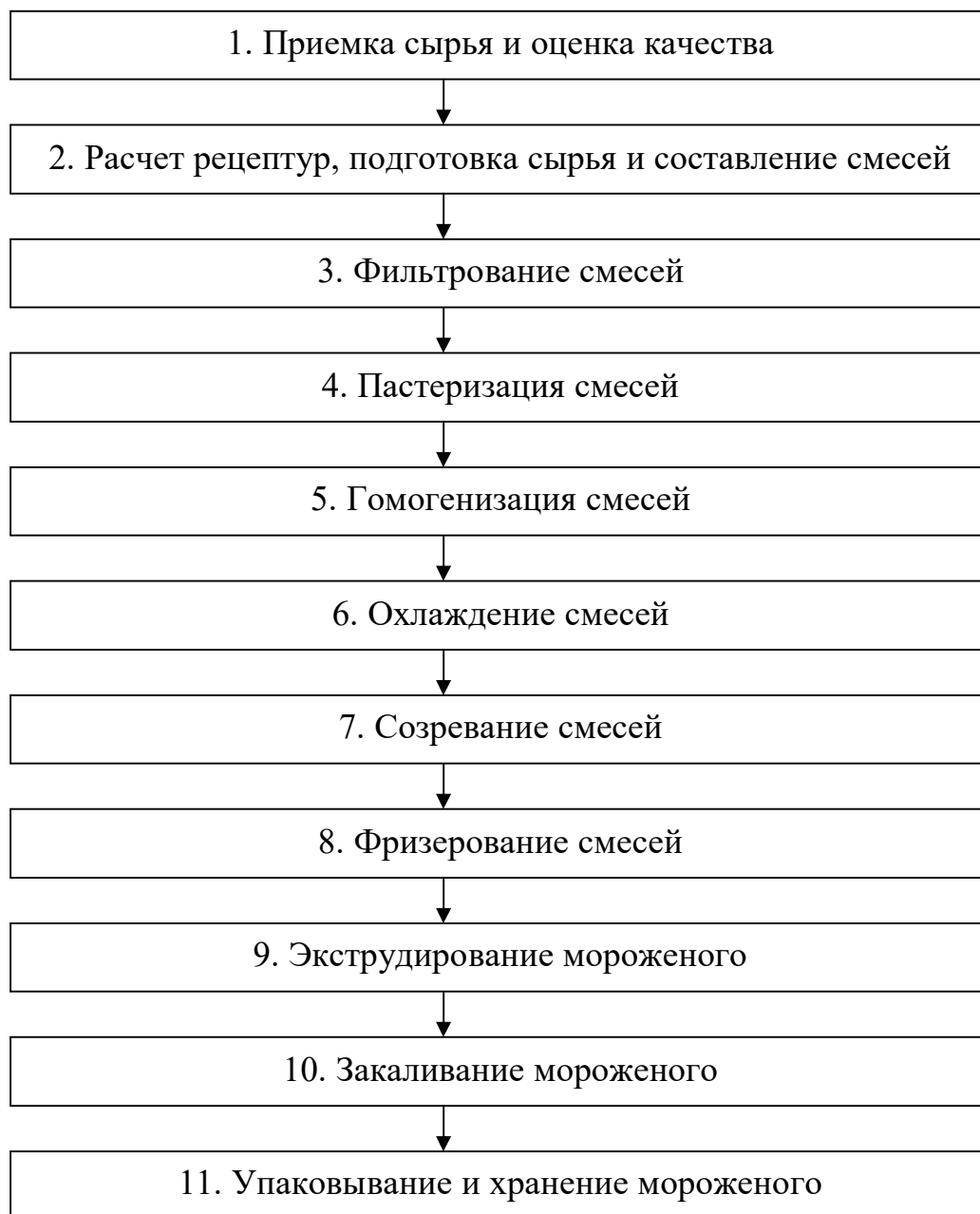


Рисунок 2.2 - Технологическая схема производства мороженого

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

**1. В качестве основного сырья** для производства мороженого используются:

*1.1 молоко и молочные продукты:*

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

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

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

*1.4 растительные жиры* (преимущественно кокосовое масло, так как рафинированное и дезодорированное кокосовое масло имеет благоприятный состав жирных кислот, хорошие вкусовые достоинства и температуру застывания около 23°C);

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

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

Роль стабилизаторов в приготовлении мороженого очень важна. Они 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 – это пищевые красители и эмульгаторы. Эмульгаторы - 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.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

**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 и какао-порошок;
- растительный жир;
- сахарная пудра;
- эмульгаторы;
- молоко сухое;
- ароматизаторы.

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

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        |

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.;
- третья группа – начинки, в качестве которых используются вареное сгущенное молоко («ноу-хау» российских производителей мороженого), карамель, джемы, варенья, шоколадный топинг.

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

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

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

**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** проводится при температуре до 2-6°C.

**7. Созревание смеси** проводится не более 24 часов при температуре 4-6°C и не более 48 часов при температуре 0-4°C 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. 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 и др.

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.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

**10. Закаливание** мороженого проводится в морозильных аппаратах тоннельного типа или закалочных камерах при температуре 25-37°C 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°C. Поддоны устанавливают в один или несколько рядов по высоте. Что касается упаковки, то в качестве «первичной упаковки» для многих сортов мороженого традиционно используются вафли: 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 фризирования). Нормальная степень взбитости составляет, к примеру, для сливочного мороженого 75-95%, для фруктового - 35-40%.

## 2.2 Ассортимент выпускаемой продукции

Все виды мороженого делятся на две категории:

1. *мягкое мороженое*, полученное непосредственно из фризера и предназначенное для продажи в кафе;
2. *закаленное мороженое*, подвергнутое дополнительному замораживанию (закаливанию) и предназначенное для продажи в розницу.

Существуют следующие признаки классификации мороженого:

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

- по виду - фасованное, весовое, мелкоштучное;
- по форме - стаканчик, рожок, эскимо, батончик, торты, рулеты и т.д.;
- по наполнителю - крем-брюле, шоколадное, ванильное и т.д.;
- по структуре - с «начинкой» или миксированное.

Выборочный ассортимент продукции ООО «Гулливвер» в отчетном году представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Ассортимент продукции ООО «Гулливвер»

| Название                                      | Описание                                                                     | Вес, гр. | Штук в коробке |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| <b>ВИНТОВОЕ МОРОЖЕНОЕ</b>                     |                                                                              |          |                |
| «Капля лета. CRAZY кола»                      | Напиток замороженный со вкусом колы, лесных ягод, винограда и лимона         | 75       | 30             |
| «Капля лета. Мармелад»                        | Мармелад со вкусом клубники во фруктовой лимонной глазури                    | 75       | 30             |
| «Капля лета. Мохито»                          | Мороженое со спиралью щербета, лимона, лайма и мяты                          | 75       | 30             |
| «Капля лета. Сок замороженный Манго и Ананас» | Фруктовый лед манго и ананасовый                                             | 75       | 30             |
| «Капля лета. Ягодный морс»                    | Фруктовый лед черная смородина, малина                                       | 75       | 30             |
| «Московское»                                  | Мороженое в шоколадной глазури в фольге (винт)                               | 70       | 30             |
| «Радуга желаний» - 1                          | Ванильное мороженое с фруктовой глазурью с ароматом манго, барбариса, лимона | 65       | 30             |
| «Радуга желаний» - 2                          | Ванильное мороженое с вареным сгущенным молоком в шоколадной глазури         | 65       | 30             |
| «Трюфель шоколадный»                          | Ванильное мороженое с шоколадным трюфелем в шоколадной глазури               | 65       | 30             |
| <b>ЭСКИМО В ГЛАЗУРИ</b>                       |                                                                              |          |                |
| «Белоснежка в стране Гулливерии»              | Ванильное мороженое в шоколадной глазури                                     | 70       | 35             |
| «Мальвина в стране Гулливерии»                | Шоколадное мороженое в шоколадной глазури                                    | 70       | 35             |
| «Страна Гулливерия»                           | Ванильное мороженое в шоколадной глазури с орехом арахис                     | 70       | 35             |
| «Максимум удовольствия»                       | Ванильное мороженое-пломбир в шоколадной глазури с орехом фундук             | 70       | 30             |

Лист

|     |      |          |         |      |
|-----|------|----------|---------|------|
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |
|-----|------|----------|---------|------|

Продолжение таблицы 2.2

| Название                        | Описание                                                                             | Вес, гр. | Штук в коробке |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| «Ленинградское» - 1             | Эскимо-пломбир ванильный в шоколадной глазури, завернутое в фольгу                   | 70       | 30             |
| «Ленинградское» - 2             | Эскимо-пломбир шоколадный 18% в шоколадной глазури, завернутое в фольгу              | 70       | 35             |
| «Новосибирское»                 | Ванильно-шоколадное мороженое в шоколадной глазури                                   | 80       | 30             |
| <b>ВАФЕЛЬНЫЙ РОЖОК</b>          |                                                                                      |          |                |
| «Грандгулливер» - 1             | Рожок-гигант мороженое-пломбир классическое в сахарном рожке с черничным джемом      | 100      | 21             |
| «Грандгулливер» - 2             | Рожок-гигант мороженое-пломбир классическое ванильное с джемом киви                  | 100      | 21             |
| «Сахарный рожок» - 1            | Мороженое-рожок шоколадное                                                           | 65       | 30             |
| «Сахарный рожок» - 2            | Мороженое-рожок миндально-фисташковое                                                | 65       | 30             |
| «Фунтик» - 1                    | Ванильное мороженое с шоколадной глазурью и арахисом                                 | 60       | 30             |
| «Фунтик» - 2                    | Ванильное мороженое с шоколадной глазурью и земляничным джемом                       | 60       | 30             |
| <b>МОРОЖЕНОЕ НА ПАЛОЧКЕ</b>     |                                                                                      |          |                |
| «Забава в стране Гулливерии»    | Ванильное мороженое с ароматом вишни, двухслойное                                    | 50       | 35             |
| «Ниндзя в стране Гулливерии»    | Ванильное мороженое с ароматом земляники, фигурное, двухцветное                      | 70       | 30             |
| «Капля лета. Арбуз»             | Мороженое-сорбет с ароматом арбуза                                                   | 65       | 30             |
| «Капля лета. Дыня»              | Мороженое-щербет со вкусом солнечной дыни                                            | 65       | 30             |
| «Капля лета. Клубника-банан»    | Ванильное мороженое-щербет с ароматом клубники и банана                              | 65       | 30             |
| «Тотошка в стране Гулливерии»   | Ванильно-шоколадное мороженое с шоколадной глазурью и жевательной резинкой, фигурное | 60       | 30             |
| «На тачке в Страну Гулливерию!» | Сливочное мороженое со вкусом банана и клубники                                      | 55       | 35             |
| «Здоровая семья» на фруктозе    | Пломбир ванильный 12% на фруктозе                                                    | 70       | 30             |

|      |      |          |         |      |      |
|------|------|----------|---------|------|------|
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | Лист |
|      |      |          |         |      |      |

Продолжение таблицы 2.2

| Название                                  | Описание                                                       | Вес, гр. | Штук в коробке |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| «Пломбир» - 1                             | Ванильное мороженое-пломбир (15%)                              | 70       | 30             |
| «Пломбир» - 2                             | Ванильное мороженое-пломбир (15%) в пергаменте                 | 70       | 30             |
| «Пломбир» - 3                             | Шоколадное мороженое-пломбир (15%) в пергаменте                | 70       | 30             |
| «Хит Мохито. Клубника»                    | Ванильное мороженое со спиралью щербета клубника-мята          | 75       | 30             |
| «Хит Мохито. Лимон-лайм»                  | Ванильное мороженое со спиралью щербета лимон-лайм-мята        | 75       | 30             |
| <b>ВАФЕЛЬНЫЙ СТАКАН</b>                   |                                                                |          |                |
| «Виват, Гулливерия!» - 1                  | Ванильное мороженое (в упаковке)                               | 70       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 2                  | Мороженое с шоколадной крошкой (в упаковке)                    | 70       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 3                  | Ванильное мороженое-пломбир (в упаковке)                       | 70       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 4                  | Мороженое с мягкой карамелью, с вареной сгущенкой (в упаковке) | 80       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 5                  | Мороженое-пломбир с черничным джемом (в упаковке)              | 80       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 6                  | Мороженое с ароматом абрикоса (в упаковке)                     | 70       | 24             |
| «Виват, Гулливерия!» - 7                  | Мороженое с ароматом клубники (в упаковке)                     | 70       | 24             |
| «BIS - Птичье молоко в стране Гулливерии» | Мороженое в упаковке                                           | 80       | 24             |
| «BIS - Злаки в стране Гулливерии»         | Мороженое в упаковке                                           | 80       | 24             |
| «Грандгулливер»                           | Мороженое ванильное с шоколадным топингом                      | 90       | 18             |
| «Здоровая семья. Нарине»                  | Пломбир ванильный 12% на фруктозе с лактобактериями «Нарине»   | 70       | 24             |
| «Лесная ягода»                            | Мороженое-пломбир факел-лесные ягоды (в упаковке)              | 100      | 18             |
| «Фитнес»                                  | Ванильное мороженое (в упаковке)                               | 70       | 28             |
| <b>ПЛАСТИКОВЫЙ СТАКАН</b>                 |                                                                |          |                |
| «Бумс» - 1                                | Ванильное мороженое с клубничным джемом                        | 180      | 6              |
| «Бумс» - 2                                | Ванильное мороженое с вишневым джемом                          | 180      | 6              |
| «Бумс» - 3                                | Ванильное мороженое с мягкой карамелью                         | 180      | 6              |
|                                           |                                                                |          | Лист           |
| Изм                                       | Лист                                                           | № докум. | Подпись        |
|                                           |                                                                |          | Дата           |



Продолжение таблицы 2.2

| Название                                                          | Описание                                                                              | Вес, гр. | Штук в коробке |      |      |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|------|------|
| <b>ЛЕД И ФРУКТЫ</b>                                               |                                                                                       |          |                |      |      |
| «Лёд и фрукты» - 1                                                | Мороженое - фруктовый лёд со вкусом яблока                                            | 55       | 50             |      |      |
| «Лёд и фрукты» - 2                                                | Мороженое - фруктовый лёд со вкусом барбариса                                         | 55       | 50             |      |      |
| «Лёд и фрукты» - 3                                                | Мороженое - фруктовый лёд со вкусом апельсина                                         | 55       | 50             |      |      |
| «Лёд и фрукты» - 4                                                | Мороженое - фруктовый лёд со вкусом клюквы                                            | 55       | 50             |      |      |
| <b>МОРОЖЕНОЕ В ЛОТКАХ</b>                                         |                                                                                       |          |                |      |      |
| «Для Вашей семьи» - 1                                             | Мороженое шоколадное                                                                  | 450      | 9              |      |      |
| «Для Вашей семьи» - 2                                             | Мороженое ванильное                                                                   | 450      | 9              |      |      |
| «Для Вашей семьи» - 3                                             | Мороженое со вкусом вишни                                                             | 450      | 9              |      |      |
| «Здоровая семья»<br>Пломбир «Вишневый сад»                        | Мороженое-пломбир ванильный с вишней и шоколадной крошкой                             | 420      | 6              |      |      |
| «Здоровая семья»<br>Пломбир «Клубника со сливками»                | Мороженое-пломбир ванильный с клубничным джемом и цельными ягодами                    | 420      | 6              |      |      |
| «Здоровая семья»<br>Пломбир «Марокканский мандаринчик в шоколаде» | Мороженое-пломбир ванильный с мандаринами и шоколадной крошкой                        | 420      | 6              |      |      |
| <b>МОРОЖЕНОЕ В ВЕДЕРКАХ</b>                                       |                                                                                       |          |                |      |      |
| «Купеческое в стране Гулливерии»-1                                | Ванильное мороженое с вареной сгущенкой                                               | 450      | 6              |      |      |
| «Купеческое в стране Гулливерии»-2                                | Ванильное мороженое с клубничным джемом                                               | 450      | 6              |      |      |
| «Купеческое в стране Гулливерии»-3                                | Ванильное мороженое с черничным джемом                                                | 450      | 6              |      |      |
| «Купеческое пломбир»                                              | Мороженое-пломбир ванильное                                                           | 450      | 6              |      |      |
| «Экшн. Тропик»                                                    | Ванильное мороженое с щербетом на основе сока тропических фруктов и кусочками ананаса | 520      | 4              |      |      |
| «Экшн. Черника-ежевика»                                           | Ванильное мороженое с щербетом и ягодами черники-ежевики                              | 520      | 4              |      |      |
| <b>ТОРТЫ-РУЛЕТЫ</b>                                               |                                                                                       |          |                |      |      |
| «Грандгулливер в стране Гулливерии»                               | Мороженое-пломбир ванильное, шоколадное с шоколадной глазурью                         | 500      | 6              |      |      |
| «Грандгулливер классик»                                           | Мороженое-пломбир ванильное                                                           | 500      | 6              |      |      |
| «Кардинал в стране Гулливерии»                                    | Мороженое ванильное, с ароматом коньяка, мягкой карамелью и орехом фундук             | 430      | 6              |      |      |
| Изм                                                               | Лист                                                                                  | № докум. | Подпись        | Дата | Лист |

Продолжение таблицы 2.2

| Название                             | Описание                                                                                                                                          | Вес, гр.   | Штук в коробке |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|
| «Кармен в стране Гулливерии»         | Мороженое шоколадное, с ароматом миндаля и шоколадным трюфелем                                                                                    | 430        | 6              |
| «Миледи в стране Гулливерии»         | Мороженое ванильное, с ароматом абрикоса, с абрикосовым джемом                                                                                    | 430        | 6              |
| «На тачке в Страну Гулливерию!»      | Мороженое сливочное ванильно-клубничное с клубничным джемом                                                                                       | 430        | 6              |
| «Пряничный домик»                    | Мороженое сливочное, ванильно-шоколадное со вкусом бисквита с натуральной корицей, какао и имбирем, покрытое белой глазурью и посыпкой «кофетти». | 500        | 6              |
| <b>ТОРТЫ-МОРОЖЕНОЕ</b>               |                                                                                                                                                   |            |                |
| «Джульетта в стране Гулливерии»      | Мороженое с ароматом клубники в шампанском, с клубничным джемом                                                                                   | 350        | 6              |
| «Ромео в стране Гулливерии»          | Мороженое с ароматом текила-лайм, шоколадное с шоколадным топингом                                                                                | 350        | 6              |
| «Эдельвейс в стране Гулливерии»      | Ванильное мороженое с ароматом вишни в роме, с шоколадной крошкой                                                                                 | 650        | 4              |
| <b>КРУПНОФАСОВАННОЕ МОРОЖЕНОЕ</b>    |                                                                                                                                                   |            |                |
| «Для Вашей семьи» - 1                | Мороженое-пломбир шоколадное                                                                                                                      | 450        | 6              |
| «Для Вашей семьи» - 2                | Ванильное мороженое с вареной сгущенкой                                                                                                           | 450        | 6              |
| «Для Вашей семьи» - 3                | Ванильное мороженое с джемом киви                                                                                                                 | 450        | 6              |
| «Для Вашей семьи» - 4                | Ванильное мороженое с клубничным джемом                                                                                                           | 450        | 6              |
| «Для Вашей семьи» - 5                | Мороженое-пломбир ванильный 12% на сливочном масле                                                                                                | 450<br>900 | 9<br>4         |
| «Пломбир»                            | Мороженое-пломбир ванильное 15%                                                                                                                   | 350        | 8              |
| <b>ПЛОСКИЙ СТАКАН</b>                |                                                                                                                                                   |            |                |
| «Плоский стакан СССР»                | Мороженое ванильное в вафельном стакане                                                                                                           | 85         | 27             |
| «Плоский стакан» - 1                 | Мороженое ванильное в вафельном стакане                                                                                                           | 85         | 27             |
| «Плоский стакан» - 2                 | Мороженое шоколадное в вафельном стакане                                                                                                          | 85         | 27             |
| «Плоский стакан. Пломбир на сливках» | Мороженое-пломбир ванильный на сливках в вафельном стакане                                                                                        | 85         | 27             |
|                                      |                                                                                                                                                   |            |                |
| Изм                                  | Лист                                                                                                                                              | № докум.   | Подпись        |
|                                      |                                                                                                                                                   |            | Дата           |
|                                      |                                                                                                                                                   |            |                |

Лист

Продолжение таблицы 2.2

| Название                                               | Описание                                                              | Вес, гр. | Штук в коробке |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| <b>БУМАЖНЫЙ СТАКАН</b>                                 |                                                                       |          |                |
| «Бумажный стаканчик СССР» - 1                          | Мороженое с растительным жиром 9% ванильное                           | 80       | 20             |
| «Бумажный стаканчик СССР» - 2                          | Мороженое с растительным жиром 9% ванильное с изюмом                  | 80       | 20             |
| «Бумажный стаканчик СССР» - 3                          | Мороженое с растительным жиром 9% ванильное с шоколадной крошкой      | 80       | 20             |
| «Бумажный стакан. Пломбир на сливках»                  | Мороженое-пломбир ванильный на сливках                                | 80       | 18             |
| <b>БРИКЕТ</b>                                          |                                                                       |          |                |
| «Пломбир» - 1 ванильный на вафлях                      | Мороженое-пломбир брикет ванильный 12% на вафлях в фольге             | 80       | 27             |
| «Пломбир» - 2 ванильный с изюмом на вафлях             | Мороженое-пломбир брикет ванильный 12% с изюмом на вафлях в фольге    | 80       | 27             |
| «Пломбир» - 3 ванильный с шоколадной крошкой на вафлях | Мороженое-пломбир брикет ванильный 12% с шоколадной крошкой на вафлях | 80       | 27             |
| <b>ФИГУРНОЕ МОРОЖЕНОЕ</b>                              |                                                                       |          |                |
| «Белочка в шоколадной глазури»                         |                                                                       | 740      | -              |
| «Лебедь в белой и шоколадной глазури»                  |                                                                       | 1960     | -              |
| «Курица в белой и шоколадной глазури»                  |                                                                       | 1540     | -              |
| «Яйцо в белой и шоколадной глазури»                    |                                                                       | 860      | -              |
| «Буренка в белой и шоколадной глазури»                 |                                                                       | 3400     | -              |
| «Снеговик в белой и шоколадной глазури»                |                                                                       | 910      | -              |
| «Дед Мороз в шоколадной глазури»                       |                                                                       | 360      | -              |
| «Динозаврик в шоколадной глазури»                      |                                                                       | 1140     | -              |
| «Колобок в шоколадной глазури»                         |                                                                       | 830      | -              |
| «Ваза в шоколадной глазури»                            |                                                                       | 2100     | -              |
| «Слон в шоколадной глазури»                            |                                                                       | 500      | -              |
| «Колокол в шоколадной глазури»                         |                                                                       | 1150     | -              |
| «Медвежонок в шоколадной глазури»                      |                                                                       | 350      | -              |
| «Утка в шоколадной глазури»                            |                                                                       | 930      | -              |
| «Сердце в шоколадной глазури»                          |                                                                       | 450      | -              |

Компания ООО «Гулливер» является одним из динамично развивающихся российских производителей мороженого. В ассортименте под товарным знаком «Страна Гулливерия» [представлено](#) мороженое на все вкусы: эскимо в шоко-

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

ладной глазури, мороженое в вафельных, пластиковых и бумажных стаканчиках с различными наполнителями, чудо-лакомство в хрустящем сахарном рожке, фруктовый лед разных вкусов, семейное мороженое, торты - мороженое и др.

Компания поддерживает оптимальный ассортимент, включающий в себя как традиционные виды мороженого, так и новые оригинальные разработки. При производстве мороженого компания «Гулливвер», как истинно российский производитель, использует исключительно натуральные компоненты, в том числе, джемы из сибирских ягод.

### 2.3 Краткая информация о предприятии



Датой основания компании «Гулливвер» является 1992 год. Тогда, в начале девяностых, фабрика одной из первых за Уралом освоила выпуск сливочного эскимо в шоколадной глазури. Эскимо «Мальвина в стране Гулливверия» и «Белоснежка в стране Гулливверия» быстро покорили сердца покупателей всех возрастов.

Важным этапом в развитии компании стал 1996 год. Именно в это время был построен новый цех, оснащенный современным итальянским оборудованием. Это позволило фабрике выйти на новый уровень: ассортимент замороженного лакомства пополнился хрустящим вафельным рожком «Фунтик», тортами и рулетами «Миледи», «Эдем», «Кармен», значительно расширилась линейка эскимо: «Максимум удовольствия», «Новосибирское», «Тотошка», «Ниндзя» и

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

др. Гордость компании фирменный торт-мороженое «Грандгулливер» и сегодня занимает лидирующие позиции в ассортименте продукции.

2000 год стал поистине эпохальным в истории «Гулливера» - завершилось почти пятилетнее строительство фабрики по новому адресу: г. Новосибирск, ул. Северный проезд, 49/5. Сегодня «Гулливвер» - это полноценная производственная площадка с собственными морозильными складами, лабораторией, цехом варки и созревания смеси.

Коллектив фабрики «Гулливвер» активно внедряет научные достижения для совершенствования технологии производства. Так, в 2001 году компания первой в России освоила изготовление оригинального по форме и содержанию (продукт в продукте) винтового мороженого: «Фитнес», «Витаминка», «Шоколадный трюфель», «Радуга желаний» (круглая сливочная основа обвита глазурью из трех спиралей фруктового сока – манго, барбариса и лимона) и др.

В 2005 году при сотрудничестве компании ООО «Гулливвер» и ученых «Сибирского центра биотической медицины» создана уникальная рецептура мороженого «Здоровая семья» - высококачественный пломбир, обогащенный необходимым для жизнедеятельности йодом и цинком. Теперь, благодаря оптимально подобранным, легко усваиваемым минеральным добавкам, позволяющим восполнить в организме дефицит йода и цинка, дети и взрослые лакомясь мороженым, укрепляют свое здоровье.

В этом же году происходит еще одно важное событие в истории ООО «Гулливвер», а именно ребрендинг, результатом которого является зарегистрированный торговый знак «Страна Гулливерия».

В 2008 году фабрика ООО «Гулливвер» выводит на рынок новинку под торговой маркой «Капля лета» - это замороженный сок манго и ананаса, и «Капля лета. Арбуз» - это двухслойный сорбет со вкусом арбуза. А в 2009 году фабрика ООО «Гулливвер» представляет ещё одну новинку под торговой маркой «Российское» - это пломбир в шоколаде, завернутый в фольгу. И в этом же году компания выпускает уникальную новинку - плоский вафельный стакан двух видов - «Пломбир Двадцатка» и «Плоский стакан».

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

2010 год для ООО «Гулливвер» богат новинками. На рынок представлены сразу 6 вкусов, такие как: «Московское» - винтовое ванильное мороженое в шоколадной глазури, завернутое в фольгу; «Хит Мохито. Лимон-лайм» - ванильное мороженое со спиралью щербета лимон-лайм-мята; «Хит Мохито. Клубника» - ванильное мороженое со спиралью щербета клубника-мята; «Золотой Эталон» - мороженое пломбир ванильное 12% в стаканчике с шоколадной глазурью; «Сан-Ремо. Ананас» - ванильное мороженое с ананасовым джемом в сахарном рожке, облитое шоколадом; «Сан-Ремо. Вишня» - ванильное мороженое с вишневым джемом в сахарном рожке, облитое шоколадом.

В 2011 году фабрика выводит на рынок мороженое-пломбир эскимо ванильный в шоколадной глазури «Ленинградское» и мороженое в бумажном стаканчике «СССР». А в 2012 году технологи компании разрабатывают новые виды мороженого, а именно, напиток замороженный «Капля лета. CRAZY кола» со вкусом колы, лесных ягод, винограда и лимона; «Грандгулливвер» - ванильное мороженое с шоколадным топингом в вафельном стаканчике; «Тачки в Стране Гулливерии» - сливочное ванильно-клубничное мороженое с клубничным джемом. Кроме этого обновляется упаковка классического ванильного мороженого в шоколадной глазури «Белоснежка в стране Гулливерии».

В феврале 2013 года фабрика ООО «Гулливвер» открывает свои филиалы в г. Кемерово. И также продолжает радовать покупателей новинками, среди которых мороженое фигурное винтовое «Радуга желаний» во фруктовой глазури со вкусом банана, яблока, апельсина и вишни, а также сливочное мороженое «Тачки в Стране Гулливерии» со вкусом банана и клубники.

В 2014 году фабрика продолжает удивлять своих покупателей такими новинками как мороженое в плоском вафельном стаканчике «Пломбир на сливках»; мороженое в брикете на вафлях «Пломбир на сливках ванильный с шоколадной крошкой» и двухслойное сливочное мороженое «Забава» со вкусом вишни и ванили.

В 2015 году фабрика ООО «Гулливвер» предлагает оценить по достоинству фигурное винтовое мороженое «Трюфель шоколадный». Конфеты - трюфеля

|     |      |          |         |      |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|------|
|     |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |

изобрел Луи Дюфур - кондитер из Шамбери (Франция), произошло это событие в декабре 1895 года. Луи Дюфур тогда считался всем известным в этом городке торговцем вкуснейшим шоколадом. Также компания производит мороженое-торт «Пряничный домик» - сливочное, ванильно-шоколадное со вкусом бисквита с натуральной корицей, какао и имбирем.

В феврале 2016 года фабрика мороженого ООО «Гулливер» участвует в ежегодной международной выставке продуктов питания, напитков и сырья для продовольствия «Продэкспо - 2016».

**ПРОДЭКСПО 8 - 12 ФЕВРАЛЯ 2016**

**ПРИГЛАШЕНИЕ НА ПОСЕЩЕНИЕ СТЕНДА ФАБРИКИ МОРОЖЕНОГО «ГУЛЛИВЕР»**

**УВАЖАЕМЫЕ ПАРТНЕРЫ!**

В РАМКАХ ЕЖЕГОДНОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ВЫСТАВКИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, НАПИТКОВ И СЫРЬЯ ДЛЯ ПРОДОВОЛЬСТВИЯ «ПРОДЭКСПО - 2016», Г. МОСКВА, 8-12 ФЕВРАЛЯ 2016 Г. И «САЛОНА МОРОЖЕНОГО - 2016» ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПОСЕТИТЬ НАШ СТЕНД:

**ПАВИЛЬОН №7, ЗАЛ №1, СТЕНД № 71 А 20  
ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»  
Г. МОСКВА, КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 14  
СТАНЦИЯ МЕТРО «ВЫСТАВОЧНАЯ»**

**БУДЕМ РАДЫ УВИДЕТЬ ВАС ЛИЧНО!**

Вход со второго уровня  
Вход из павильона Феррум  
Вход с Краснопресненской набережной  
Вход со второго уровня

## 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.

|     |      |          |         |      |      |
|-----|------|----------|---------|------|------|
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата | Лист |
|     |      |          |         |      |      |

Организационная структура управления ООО «Гулливвер» представлена на рисунке 2.3.

Возглавляет предприятие *генеральный директор*, который выполняет функцию общего руководства и функцию управления производством. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени комбината, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Несет полную ответственность за деятельность предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.



Рисунок 2.3 - Организационная структура управления предприятием

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |



*Главный бухгалтер* осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

*Экономист* проводит работу по организации и совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, по достижению высокого уровня их обоснованности, созданию и улучшению нормативной базы планирования.

*Заместитель директора по продажам* 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.

*Менеджер по продажам* обеспечивает реализацию продукции предприятия, поиск потенциальных клиентов, работает с новыми клиентами. Ведет коммерческие переговоры с клиентами в интересах предприятия. Оперативно реагирует на информацию, поступающую от клиентов, и доводит ее до сведения заместителя директора по продажам. Выясняет потребность клиентов в продукции, реализуемой предприятием, и согласует заказ с клиентом в соответствие с его потребностями и наличием ассортимента на складе. Контролирует отгрузку продукции клиентам.

*Главный инженер по производственным вопросам* определяет техническую политику предприятия. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства и его эффективности. Обеспечивает своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию,

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

*Начальник цеха мороженого* 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. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия. Организует работу по повышению квалификации рабочих и служащих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе.

*Технолог* организует разработку и внедрение экономически обоснованных ресурсосберегающих технологий, принимает меры по ускорению освоения в производстве новейших технологических процессов и материалов, а также меры по повышению технико-экономической эффективности производства, руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии. Контролирует строгое соблюдение установленных технологических процессов, выявляет нарушения технологической дисциплины и принимает меры по их устранению. Участвует в работе по созданию СМК по ГОСТ ИСО 9001. Контролирует соответствие выпускаемой продукции требованиям ГОСТ, ТУ, ТИ и др., а также требованиям по безопасности продукции СанПиН.

*Заведующая производственной лаборатории* организует проведение химических анализов, обеспечивает лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляет работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывает помощь в их внедрении в производство.

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

*Лаборант производственно-технологической лаборатории* осуществляет входной контроль поступающего 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 операционный контроль на всех стадиях производственного процесса (приготовление смесей, производство мороженого и вафельной продукции, созревание и фасование смесей, контроль расхода сырья и наполнителей).

*Оператор цеха мороженого* осуществляет ведение технологического процесса производства мороженого, а именно: наблюдение за работой автоматического пневмомолота и отделением порций от лотков; подготовку палочек и обеспечение бесперебойной работы палочко-забивного автомата; заправку автоматических устройств вафлями, глазурью, палочками, фольгой, бумагой, этикетками и другими необходимыми для выпуска продукции полуфабрикатами и вспомогательными материалами; регулировку поступления продукта в бункер дозатора и синхронности взаимодействия устройств автомата; укладку готовой продукции в тару по счету, оклейку клеевой лентой, наклейку ярлыков; наблюдение за приемкой мороженого на ленточный транспортер, за правильностью и точностью укладки порций на него и в упаковочную машину.

*Фризерщик цеха мороженого* обязан вести технологический процесс фризирования мороженого на фризерах: производить загрузку смесью мороженого из промежуточных баков и резервуаров; запускать фризер; 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

|     |      |          |         |      |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |      |

закалочную камеру; осуществлять постоянный контроль веса порций мороженого, взбитости, процентного содержания наполнителей, качества упаковывания, нанесения даты изготовления, времени 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.

## 2.5 Маркетинговая деятельность и награды предприятия

В марте 2016 года фабрика ООО «Гулливвер» проводила акцию-викторину, направленную на увеличение количества постоянных покупателей, путём привлечения дополнительных розничных покупателей. Для участия в акции необходимо было настроиться на волну 98,3 - радио «Комсомольской Правды». Внимательно слушать вопрос ведущего на дачную тематику. Первый дозвонившийся в прямой эфир радио «Комсомольская правда» и правильно ответивший на вопрос - получил в подарок коробку мороженого «Здоровая семья. Нарине» - это пломбир на фруктозе с лактобактериями.




Фабрика мороженого ООО «Гулливвер» является Генеральным спонсором детского праздника «Дарим шар земной детям!», проходящего ежегодно 1 июня в Центральном парке г. Новосибирска. Сотни детей получают призы, подарки и настоящее удовольствие от мороженого «Гулливвер».

Фабрика «Гулливвер» является членом «Союза мороженщиков России» и борется за высокое качество своей продукции. Мороженое неоднократно удостоивалось медалей на региональных, общероссийских и международных выставках, в том числе, на Международной специализированной выставке «Мороженое и индустрия холода» в Москве. Стало уже доброй традицией, что продукция с фирменной маркой ООО «Гулливвер» из года в год отличается большим количеством высоких наград, полученных за продукцию, которую традиционно выставляют для участия в дегустационных конкурсах.

Награды, полученные на выставках различного уровня, подтверждают высокое качество выпускаемой продукции (таблица 2.3).

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

Таблица 2.3 - Награды фабрики мороженого ООО «Гулливер»

| Визуальное изображение награды                                                      | Описание награды                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>Малая золотая медаль Сибирской Ярмарки «Север России» за совместное продвижение фирмами «ГрандГулливер» и «Анълилун» российского товара на китайский рынок.</p>                                 |
|   | <p>Диплом I степени седьмой международной специализированной торгово-промышленной выставки «Мороженое и индустрия холода» в группе «Декорированное мороженое и изделия из мороженого», Москва.</p> |
|  | <p>Удостоверение к серебряной медали за мороженое «Максимум удовольствия» восьмой международной специализированной торгово-промышленной выставки «Мороженое и индустрия холода», Москва.</p>       |
|  | <p>Диплом за активное участие в проведении выставки «Мороженое. Молочные технологии», Санкт-Петербург.</p>                                                                                         |

|      |      |          |         |      |      |
|------|------|----------|---------|------|------|
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | Лист |
|      |      |          |         |      |      |

Продолжение таблицы 2.3

| Визуальное изображение награды                                                                                                                                                        | Описание награды                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Диплом Межрегиональной выставки-ярмарки «Российский продукт» за участие, Тюмень.</p>                                                                        |
|                                                                                    | <p>Диплом за активное участие в салоне мороженого - 2013 и 20-й международной выставке «Продэкспо-2013»</p>                                                    |
|                                                                                                    | <p>Малая золотая медаль Кузнецкой ярмарки за представленный широкий ассортимент мороженого, оригинальность упаковки на потребительском рынке, Кемерово</p>     |
|  <p data-bbox="256 1944 655 2029">Большая Золотая медаль Сибирской Ярмарки</p>                     |  <p data-bbox="970 1944 1294 2029">Серебряная медаль Сибирской ярмарки</p> |

## 2.6 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Гулливер» за три года

В таблице 2.4 приведены основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Гулливер», г. Новосибирск. В качестве коэффициента пересчета цен 2012 года в цены 2014 года принято значение - 1,154; цен 2013 года в цены 2014 года - 1,098.

Выручка от продажи продукции в действующих ценах за три года выросла на 28,5%, что связано с ростом цен на продукцию предприятия.

Себестоимость продаж увеличилась на 29,6% в связи с повышением цен на сырье и материалы у отдельных поставщиков.

Коммерческие расходы за анализируемый период увеличились практически наполовину (на 48,9%), в основном за счет роста транспортно-заготовительных и представительских расходов. Управленческие расходы в этот период на предприятии отсутствовали.

Прибыль от продаж и чистая прибыль имеют стабильную динамику роста, который за три года составил 17,9% и 12,9% соответственно.

Рентабельность продукции - это относительный показатель, который характеризует уровень прибыльности отдельных видов продукции. Показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. реализованной продукции (формула 2.1).

$$R_{\text{пр}} = \Pi / С * 100\%, \quad (2.1)$$

где  $R_{\text{пр}}$  - рентабельность продукции, %;

$\Pi$  - прибыль от продаж, тыс. руб.;

$С$  - себестоимость продаж, тыс. руб.

Расчет рентабельности продукции представлен ниже:

$$2012 R_{\text{пр}} = 109085 / 575231 * 100 \% = 19,0\%;$$

$$2013 R_{\text{пр}} = 116735 / 701427 * 100 \% = 16,6\%;$$

$$2014 R_{\text{пр}} = 128654 / 745236 * 100 \% = 17,3\%.$$

Расчеты показывают, что наиболее рентабельной продукция была в 2012 году.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

| Показатели                                                              | Ед.изм.   | 2012<br>год      | 2013<br>год      | 2014<br>год              | Темп роста, %      |                    |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                         |           |                  |                  |                          | 2013 г.<br>2012 г. | 2014 г.<br>2013 г. | 2014 г.<br>2012 г. |
| 1. Выручка от продажи продукции<br><i>то же в сопоставимых ценах</i>    | тыс. руб. | 712523<br>822252 | 854123<br>937827 | 91588<br>2<br>91588<br>2 | 119,9<br>114,1     | 107,2<br>97,7      | 128,5<br>111,4     |
| 2. Себестоимость продаж<br><i>то же в сопоставимых ценах</i>            | тыс. руб. | 575231<br>663817 | 701427<br>770167 | 74523<br>6<br>74523<br>6 | 121,9<br>116,0     | 106,2<br>96,8      | 129,6<br>112,3     |
| 3. Коммерческие расходы                                                 | тыс. руб. | 28207            | 35961            | 41992                    | 127,5              | 116,8              | 148,9              |
| 4. Прибыль от продаж<br><i>то же в сопоставимых ценах</i>               | тыс. руб. | 109085<br>125884 | 116735<br>128175 | 12865<br>4<br>12865<br>4 | 107,0<br>101,8     | 110,2<br>100,4     | 117,9<br>102,2     |
| 5. Рентабельность продукции                                             | %         | 19,0             | 16,6             | 17,3                     | 87,4               | 104,2              | 91,1               |
| 6. Чистая прибыль                                                       | тыс. руб. | 81547            | 87909            | 92038                    | 107,8              | 104,7              | 112,9              |
| 7. Среднесписочная численность ППП<br><i>в том числе рабочих</i>        | чел.      | 296<br>238       | 282<br>225       | 274<br>219               | 95,3<br>94,5       | 97,2<br>97,3       | 92,6<br>92,0       |
| 8. Выработка одного работника ППП                                       | тыс. руб. | 2407,2           | 3028,8           | 3342,<br>6               | 125,8              | 110,4              | 138,9              |
| 9. Выработка одного рабочего                                            | тыс. руб. | 2993,8           | 3796,1           | 4182,<br>1               | 126,8              | 110,2              | 139,7              |
| 10. Фонд оплаты труда ППП<br><i>в том числе ФОТ рабочих</i>             | тыс. руб. | 83323<br>61487   | 83524<br>61538   | 85071<br>62838           | 100,2<br>100,1     | 101,8<br>102,1     | 102,1<br>102,2     |
| 11. Средняя заработная плата<br>работника ППП                           | тыс. руб. | 281,5            | 296,2            | 310,5                    | 105,2              | 104,8              | 110,3              |
| 12. Средняя заработная плата рабочего                                   | тыс. руб. | 258,3            | 273,5            | 286,9                    | 105,9              | 104,9              | 111,1              |
| 13. Среднегодовая стоимость<br>собственного капитала                    | тыс. руб. | 303230           | 348988           | 48383<br>6               | 115,1              | 138,6              | 159,6              |
| 14. Среднегодовая стоимость<br>внеоборотных активов                     | тыс. руб. | 141205           | 141853           | 14851<br>0               | 100,5              | 104,7              | 105,2              |
| 15. Среднегодовая стоимость оборотных<br>средств                        | тыс. руб. | 289123           | 377939           | 11165<br>75              | 130,7              | 295,4              | 386,2              |
| 16. Среднегодовая стоимость основных<br>фондов                          | тыс. руб. | 117226           | 127312           | 13030<br>1               | 108,6              | 102,3              | 111,2              |
| 17. Фондоотдача основных фондов                                         | руб.      | 6,08             | 6,71             | 7,03                     | 110,4              | 104,8              | 115,6              |
| 18. Коэффициент независимости                                           | -         | 0,70             | 0,67             | 0,38                     | 95,7               | 56,7               | 54,3               |
| 19. Коэффициент обеспеченности<br>собственными оборотными<br>средствами | -         | 0,56             | 0,55             | 0,30                     | 98,2               | 54,5               | 53,6               |
| 20. Коэффициент текущей ликвидности                                     | -         | 2,33             | 2,19             | 1,32                     | 94,0               | 60,3               | 56,6               |
| 21. Коэффициент утраты<br>(восстановления)<br>платежеспособности        | -         | 1,18             | 1,08             | (0,44)                   | 91,5               | -                  | -                  |



При анализе среднесписочной численности ППП наблюдается ее сокращение на 22 работника.

Выработка показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднесписочной численности работников по формуле (2.2).

$$ВР = V / Ч, \quad (2.2)$$

где ВР - выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

$\underline{V}$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\underline{Ч}$  - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

Расчёт выработки одного работника ППП по годам представлен ниже:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 712523 / 296 = 2407,2 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 854123 / 282 = 3028,8 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{ППП}} = 915882 / 274 = 3342,6 \text{ тыс. руб.}$$

Выработка одного рабочего по годам равна:

$$2012 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 712523 / 238 = 2993,8 \text{ тыс. руб.};$$

$$2013 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 854123 / 225 = 3796,1 \text{ тыс. руб.};$$

$$2014 \text{ ВР}_{\text{РАБ}} = 915882 / 219 = 4182,1 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение выручки от продажи продукции и сокращение численности персонала привело к росту выработки, как одного работника ППП, так и одного рабочего. За три года выработка одного работника ППП увеличилась на 38,9%, а выработка одного рабочего - на 39,7%.

Фонд оплаты труда ППП за анализируемый период незначительно увеличился на 2,1% и составил на конец отчетного года 85071 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника повысилась на 10,3%. Анализ соотношения между темпом роста выработки и заработной платой свидетельствует об эффективной мотивационной политике на данном предприятии, так как темп роста производительности труда (выработки) работника ППП опережает темп роста его среднегодовой заработной платы.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



$$K_n = \overline{СК} / (\overline{ВОА} + \overline{ОС}), \quad (2.4)$$

где  $K_n$  – коэффициент независимости;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВОА}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент независимости равен:

$$2012 K_n = 303230 / (141205 + 289123) = 0,70;$$

$$2013 K_n = 348988 / (141853 + 377939) = 0,67;$$

$$2014 K_n = 483836 / (148510 + 1116575) = 0,38.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у предприятия на начало анализируемого периода коэффициент независимости был равен 70%, а на конец периода он сократился до 38%, т.е. предприятие за три года снизило финансирование производственно-хозяйственной деятельности за счет собственных средств на 32%. Привлеченные заемные средства на конец отчетного года составляют 62% (при норме 40%).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.5).

$$K_{осс} = (\overline{СК} - \overline{ВОА}) / \overline{ОС}, \quad (2.5)$$

где  $K_{осс}$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами

(нормативное значение 0,1);

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВОА}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

Коэффициент обеспеченности собственными средствами равен:

$$2012 \text{ Косс} = (303230 - 141205) / 289123 = 0,56;$$

$$2013 \text{ Косс} = (348988 - 141853) / 377939 = 0,55;$$

$$2014 \text{ Косс} = (483836 - 148510) / 1116575 = 0,30.$$

Приведённые расчёты показывают, что все полученные коэффициенты выше нормативного (0,1). Это хорошая тенденция и свидетельствует о наличии у предприятия собственных средств для его финансовой устойчивости.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства. Рассчитывается по формуле (2.6).

Принято считать, что необходимое значение коэффициента равно 2 и не должно опускаться ниже 1.

$$\text{Кт.л.} = \text{строка 1200} / \text{строка 1500}, \quad (2.6)$$

Расчет коэффициента текущей ликвидности представлен ниже:

$$2011 \text{ Кт.л. к.г.} = 269933 / 119743 = 2,25;$$

$$2012 \text{ Кт.л. к.г.} = 308313 / 132300 = 2,33;$$

$$2013 \text{ Кт.л. к.г.} = 447565 / 203947 = 2,19;$$

$$2014 \text{ Кт.л. к.г.} = 1785584 / 1350512 = 1,32.$$

В 2012 и 2013 годах коэффициент текущей ликвидности удовлетворяет нормативному значению (2), это вызывает необходимость расчета коэффициента утраты платежеспособности за период, равный 3 месяцам, по формуле (2.7).

$$\text{Ку.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 3/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.7)$$

где Ку.п. - коэффициент утраты платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

$$\text{Ку.п. 2012} = [2,33 + 3/12 * (2,33 - 2,25)] / 2 = 1,18;$$

$$\text{Ку.п. 2013} = [2,19 + 3/12 * (2,19 - 2,33)] / 2 = 1,08;$$

Значения данного коэффициента показали, что у предприятия в 2012 и 2013 годах в ближайшие три месяца есть реальная возможность сохранить и не утратить свою платёжеспособность, т.к. данный коэффициент соответствует норме (1).

В 2014 году коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения (2), поэтому необходимо рассчитать коэффициент восстановления платёжеспособности за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.8).

$$\text{Кв.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 6/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.8)$$

где Кв.п. - коэффициент восстановления платёжеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г.- коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$\text{Кв.п. 2014} = [1,32 + 6/12 * (1,32 - 2,19)] / 2 = 0,44.$$

Значение данного коэффициента показало, что у предприятия в ближайшие полгода нет реальной возможности восстановить свою платёжеспособность, поскольку данный коэффициент ниже нормы (1).

Итак, во второй главе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Гулливёр», а именно, приведены производственная и организационная структуры, выборочный ассортимент выпускаемой продукции, краткая информация о компании, маркетинговая деятельность и награды предприятия, а также были рассчитаны и проанализированы основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за три года.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

### **3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК**

#### **3.1 Анализ затрат на персонал**

Существует несколько широко используемых сегодня показателей анализа затрат на рабочую силу. Это такие показатели, как:

- общие затраты на персонал;
- доля затрат на персонал в выручке от продажи;
- затраты на одного сотрудника;
- затраты на один производительный час.

##### **3.1.1 Анализ общих затрат на персонал**

Каждая организация должна с максимальной точностью знать размер своих расходов на рабочую силу. Как это ни парадоксально, определение общей величины издержек является достаточно сложным делом.

Они складываются из множества статей, которые не всегда, на первый взгляд, связаны с наймом рабочей силы. Основными составляющими затрат на персонал являются:

- базовая заработная плата. Эта категория включает должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;
- переменная заработная плата. К этой категории относятся выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;
- все виды премиальных выплат, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
- выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, издержки организации на предоставление сотрудникам права приобретения акций;
- стоимость социальных льгот, включая взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг работникам и т.д. К данной категории относятся

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

издержки на все льготы, как установленные законодательством, так и предоставляемые организацией в дополнение к требованиям закона;

- затраты на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- затраты организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

Общие затраты ООО «Гулливер» на персонал по годам анализируемого периода представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Общие затраты предприятия на персонал

| Показатель                           | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| Общие затраты на персонал, тыс. руб. | 91658    | 92294    | 94263    |

В 2014 году на персонал было потрачено больше средств, чем в предыдущие годы - 94263 тыс. руб. В 2013 году по сравнению с 2012 годом затраты на персонал возросли незначительно - на 0,7%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом - на 2,1%. Таким образом, за анализируемый период наблюдается постоянный рост затрат предприятия на рабочую силу. В целом за три года данный показатель увеличился на 2,8%.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.1.

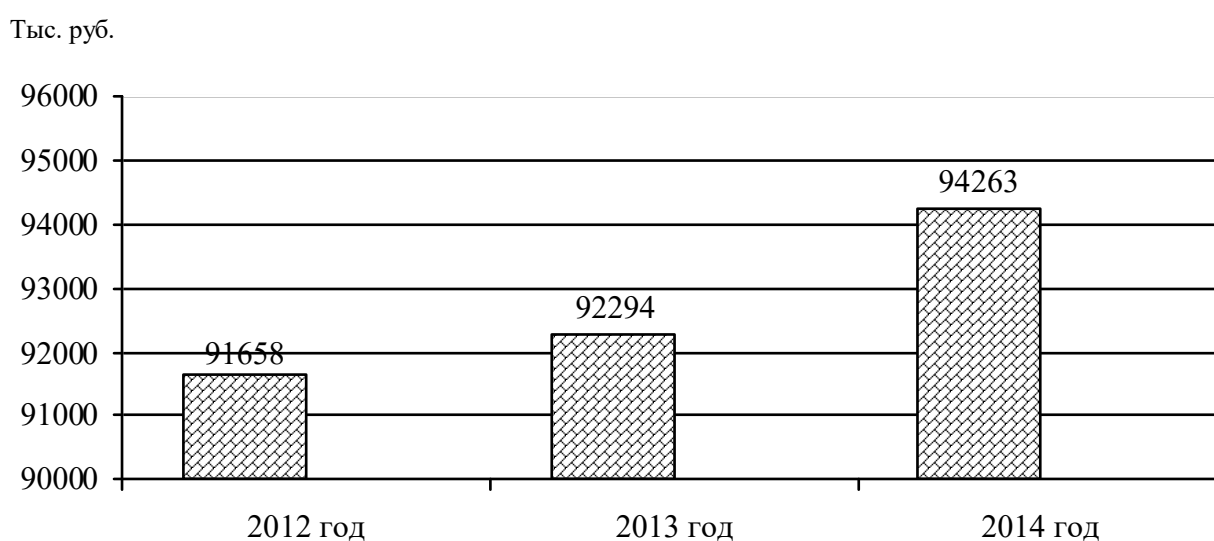


Рисунок 3.1 - Общие затраты на персонал в ООО «Гулливер»

|     |      |          |         |      |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|------|
|     |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |

### 3.1.2 Анализ доли затрат на персонал в выручке от продажи

Показатель величины затрат на персонал является абсолютным, поэтому его использование в управленческом анализе и при принятии решений достаточно ограничено. Более информативным является показатель доли затрат на персонал в выручке от продажи продукции, дающий представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал. Этот показатель (Д) рассчитывается как частное от деления общей величины затрат на персонал на выручку от продажи продукции по формуле (3.1).

$$Д = З_{\text{общ}} / V * 100\%, \quad (3.1)$$

где Д - доля затрат на персонал в выручке от продажи, %;

З<sub>общ</sub> - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.

Расчет доли затрат на персонал в выручке от продажи приведен ниже:

$$Д_{2012}: 91658 / 712523 * 100 \% = 12,9\% \approx 13\%;$$

$$Д_{2013}: 92294 / 854123 * 100 \% = 10,8\% \approx 11\%;$$

$$Д_{2014}: 94263 / 915882 * 100 \% = 10,3\% \approx 10\%.$$

Из каждого заработанного предприятием рубля приблизительно 13 копеек расходовалось на персонал в 2012 году, 11 копеек - в 2013 году, 10 копеек - в 2014 году.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.2.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



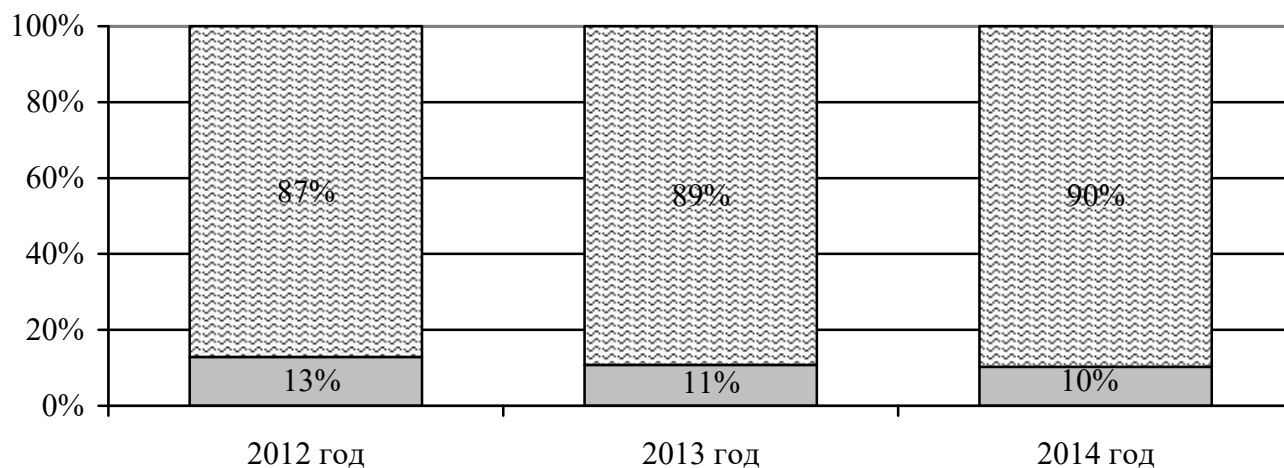


Рисунок 3.2 - Динамика доли затрат на персонал в выручке от продажи

### 3.1.3 Анализ затрат на одного работника

Этот показатель ( $Z_{1\text{раб}}$ ) рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на среднесписочную численность ППП по формуле (3.2).

$$Z_{1\text{раб}} = Z_{\text{общ}} / Ч_{\text{ппп}}, \quad (3.2)$$

где  $Z_{1\text{раб}}$  - затраты на одного работника, тыс. руб.;

$Z_{\text{общ}}$  - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

$Ч_{\text{ппп}}$  - среднесписочная численность ППП, чел.

Показатель затрат на одного сотрудника дает представление о том, во сколько в среднем обходится один сотрудник в течение периода. Так, в 2014 году ООО «Гулливер» потратил на одного сотрудника 344,1 тыс. руб., что на 5,1% больше, чем в 2013 году и на 11,1% больше, чем в 2012 году.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.3.

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

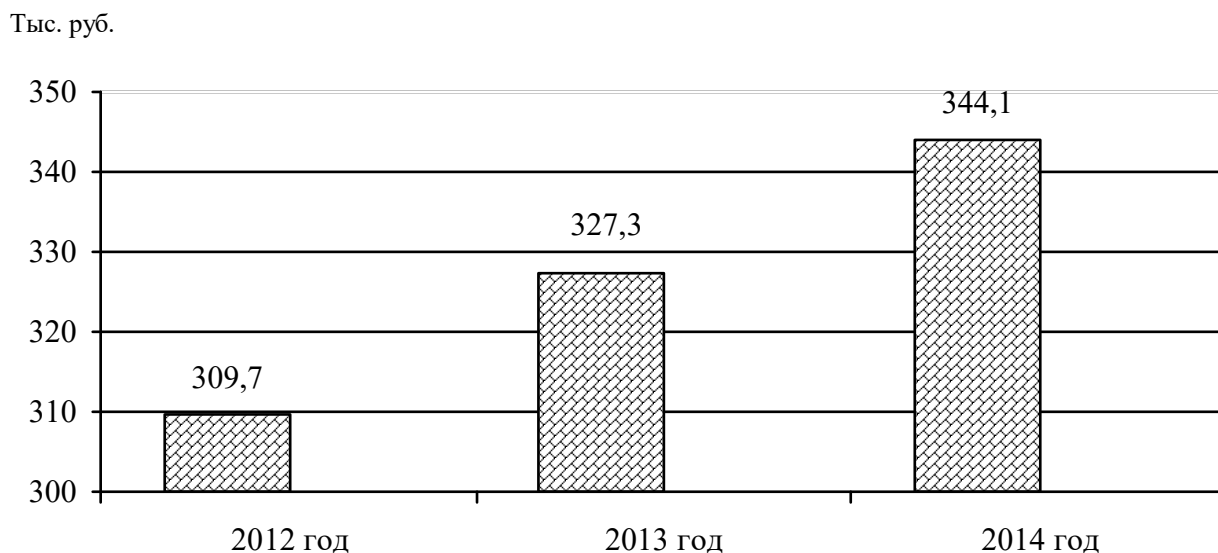


Рисунок 3.3 - Динамика затрат на одного работника в ООО «Гулливвер»

### 3.1.4 Анализ затрат на один производительный час

Этот показатель, применяемый производственными предприятиями, дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие затраты на персонал, деленные на общее число производительных часов за период по формуле (3.3).

$$Z_{1 \text{ час}} = Z_{\text{общ}} / \text{ПЧ}, \quad (3.3)$$

где  $Z_{1 \text{ час}}$  - затраты на один производительный час, тыс. руб.;

$Z_{\text{общ}}$  - общие затраты на персонал, тыс. руб.;

ПЧ - производительные часы, чел.-час.

Необходимо подчеркнуть, что в данном показателе учитываются все затраты, но только производительные, а не все отработанные часы. Это является отражением того факта, что добавленная стоимость создается только в течение производительных часов, однако из нее покрываются все издержки организа-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

ции. Показатель затрат на один час производительного труда широко используется не только для анализа эффективности использования рабочей силы, но и при планировании, например, определении издержек на выпуск нового вида продукции.

Затраты на один производительный час в анализируемом периоде за три года увеличились на 28 руб. или 11,7%.

Наглядно динамику данного показателя изобразим на рисунке 3.4.

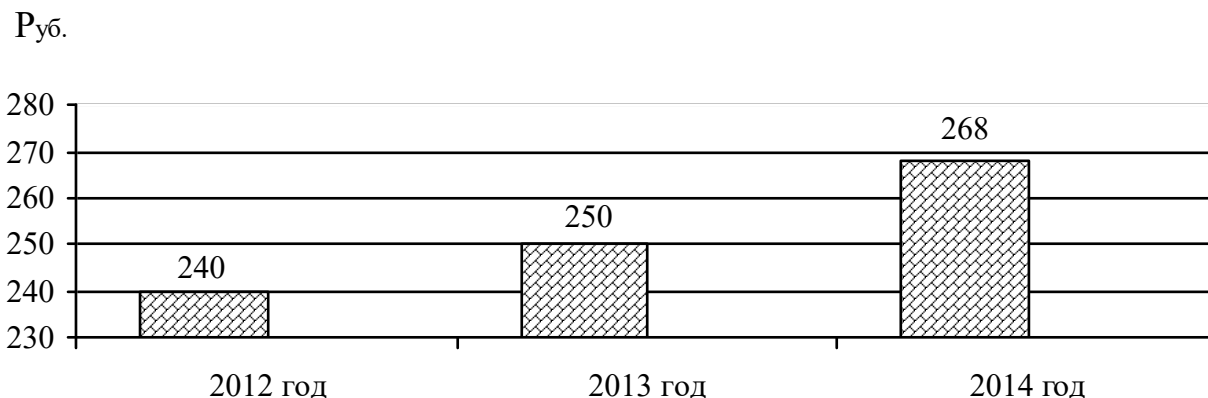


Рисунок 3.4 - Динамика затрат на один производительный час

### 3.2 Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Чтобы оценить эффективность работы предприятия наряду с другими оценочными показателями необходимо определить соотношение темпов роста производительности труда (выработки) и среднегодовой заработной платы. Оценка темпов роста производительности труда и среднегодовой заработной платы производится в процентах путем их сопоставления.

Данные для анализа представлены в таблице 3.6.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

**Таблица 3.6 - Соотношение темпов роста производительности труда  
и среднегодовой заработной платы**

| Показатели                                                                          | Ед. изм.  | 2012 год | 2013 год | 2014 год | Темп роста, %       |                     |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                                                                     |           |          |          |          | $\frac{2013}{2012}$ | $\frac{2014}{2013}$ | $\frac{2014}{2012}$ |
| 1. Производительность труда (выработка) одного работника ППП                        | тыс. руб. | 2407,2   | 3028,8   | 3342,6   | 125,8               | 110,4               | 138,9               |
| 2. Среднегодовая заработная плата работника ППП                                     | тыс. руб. | 281,5    | 296,2    | 310,5    | 105,2               | 104,8               | 110,3               |
| 3. Соотношение темпов роста производительн. труда и среднегодовой заработной платой | -         | -        | -        | -        | 1,2                 | 1,1                 | 1,3                 |

Экономический закон гласит: темп роста производительности труда работника (или выработка) должен в 2 раза опережать темп роста среднегодовой заработной платы, т.е. работник должен вырабатывать продукции в 2 раза больше, чем получать заработную плату.

Из таблицы следует, что темпы роста производительности труда работника ППП опережают темпы роста средней заработной платы работника ППП в каждом из рассматриваемых периодах, однако оптимального соотношения 2:1 между этими показателями не достигнуто.

### 3.3 Анализ социальной структуры персонала

#### *1) Анализ возрастной структуры персонала*

Возрастную структуру персонала ООО «Гулливвер» представим путем группировки в таблице 3.7, данные которой свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31-40 лет - в среднем 38%. За три года данный показатель сократился с 40,2% до 35,4%. Далее следует возрастная категория от 41 до 50 лет, удельный вес которой за анализируемый период увеличился с 26,7% до 28,5%. И третью

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

позицию занимает категория от 21 до 30 лет, удельный вес которой также увеличился с 15,2% до 17,9%.

Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте до 21 года. Результаты проведенного анализа говорят о том, что по возрастному признаку прослеживается наличие большой доли работников зрелого возраста и старше.

Таблица 3.7 - Возрастная структура персонала ООО «Гулливвер»

| Возраст      | 2012 год |       | 2013 год |       | 2014 год |       |
|--------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|              | Чел.     | %     | Чел.     | %     | Чел.     | %     |
| до 21 года   | 8        | 2,7   | 6        | 2,1   | 5        | 1,8   |
| 21-30 лет    | 45       | 15,2  | 46       | 16,3  | 49       | 17,9  |
| 31-40 лет    | 119      | 40,2  | 111      | 39,4  | 97       | 35,4  |
| 41-50 лет    | 79       | 26,7  | 73       | 25,9  | 78       | 28,5  |
| 51-60 лет    | 34       | 11,5  | 37       | 13,1  | 37       | 13,5  |
| свыше 60 лет | 11       | 3,7   | 9        | 3,2   | 8        | 2,9   |
| Итого        | 296      | 100,0 | 282      | 100,0 | 274      | 100,0 |

Наиболее наглядно возрастную структуру персонала ООО «Гулливвер» отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.5.

Чел.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

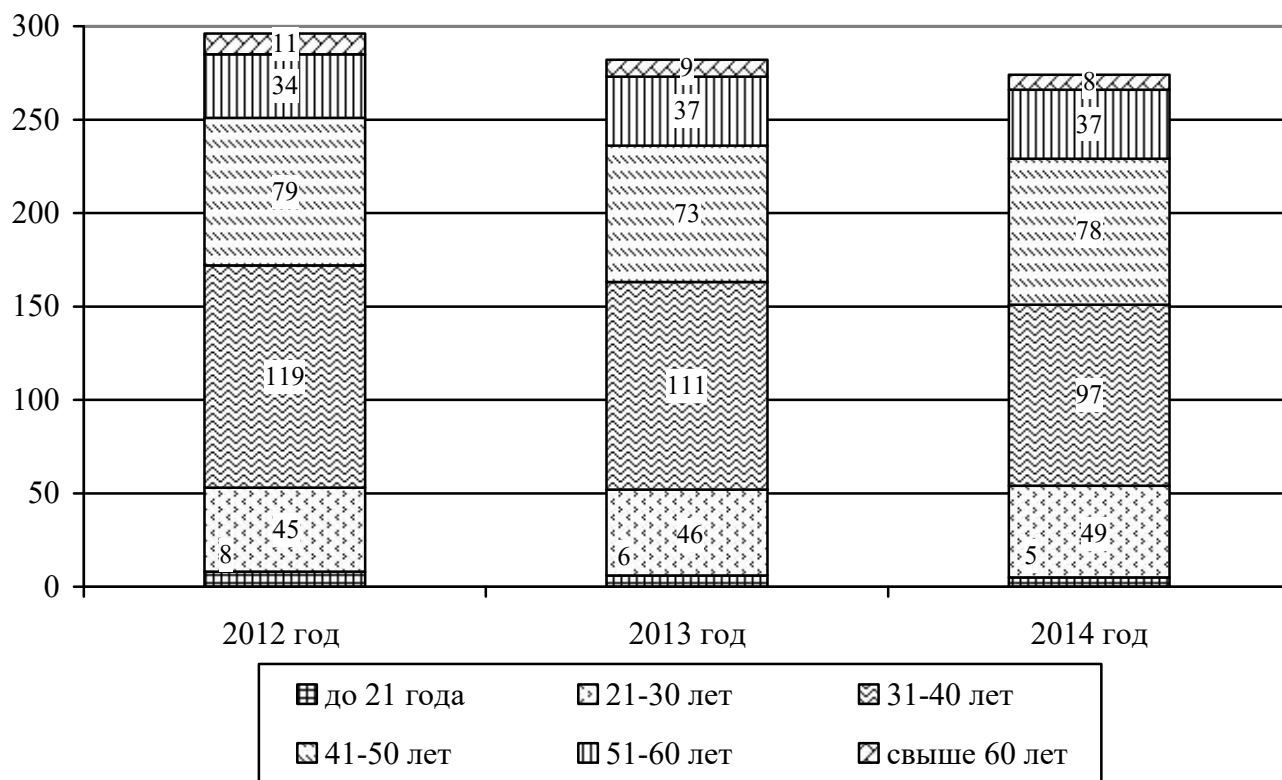


Рисунок 3.5 - Возрастная структура персонала ООО «Гулливер»

## 2) Анализ структуры персонала 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 3.8.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы на данном предприятии имеет позиция от 15 до 20 лет - в среднем 29%.

Второе место занимает позиция от 10 до 15 лет, которая в абсолютной величине за три года сократилась на 5 человек (с 78 до 73).

Удельный вес позиции свыше 20 лет - в среднем 16%. За три года численность работающих в данной категории сократилась на 6 человек (с 50 до 44). Наименьший удельный вес имеет позиция от 1 до 5 лет - в среднем 6,5%.

Таблица 3.8 - Структура персонала ООО «Гулливер» по стажу работы

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

| Стаж работы     | 2012 год |      | 2013 год |      | 2014 год |      |
|-----------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                 | Чел.     | %    | Чел.     | %    | Чел.     | %    |
| до 1 года       | 28       | 9,5  | 25       | 8,9  | 25       | 9,1  |
| от 1 до 5 лет   | 21       | 7,1  | 18       | 6,4  | 17       | 6,2  |
| от 5 до 10 лет  | 34       | 11,5 | 34       | 12,0 | 34       | 12,4 |
| от 10 до 15 лет | 78       | 26,3 | 78       | 27,6 | 73       | 26,6 |
| от 15 до 20 лет | 85       | 28,7 | 82       | 29,1 | 81       | 29,6 |
| СВЫШЕ 20 ЛЕТ    | 50       | 16,9 | 45       | 16,0 | 44       | 16,1 |
| Итого           | 296      | 100  | 282      | 100  | 274      | 100  |

Наиболее наглядно динамику стажа работы персонала на предприятии характеризует график, представленный на рисунке 3.6.

Чел.

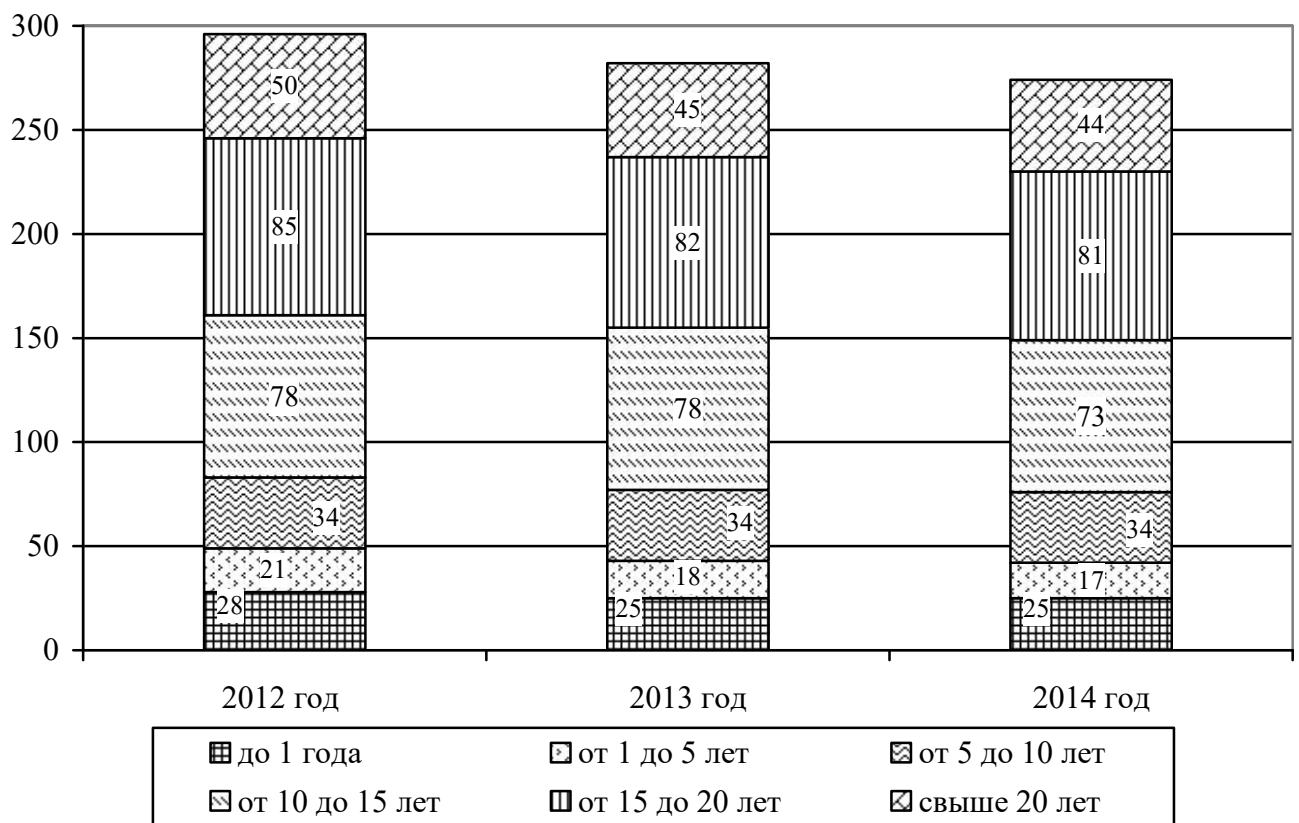


Рисунок 3.6 - Структура персонала ООО «Гулливвер» по стажу работы

### 3) Анализ половой структуры персонала

|      |      |          |         |      |      |
|------|------|----------|---------|------|------|
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата | Лист |
|------|------|----------|---------|------|------|

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 (дополнительная компенсация или укороченный рабочий день). Динамика половой структуры персонала на данном предприятии представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Половая структура персонала ООО «Гулливвер»

| Пол     | 2012 год |      | 2013 год |      | 2014 год |      |
|---------|----------|------|----------|------|----------|------|
|         | Чел.     | %    | Чел.     | %    | Чел.     | %    |
| Мужчины | 98       | 33,1 | 90       | 31,9 | 90       | 32,8 |
| Женщины | 198      | 66,9 | 192      | 68,1 | 184      | 67,2 |
| Итого   | 296      | 100  | 282      | 100  | 274      | 100  |

Из данных таблицы следует, что по половому признаку на предприятии преобладают женщины. Их удельный вес в общей численности за анализируемый период колеблется в пределах 67%. Удельный вес мужчин соответственно в среднем 33%.

Графически половая структура предприятия представлена на рисунке 3.7.

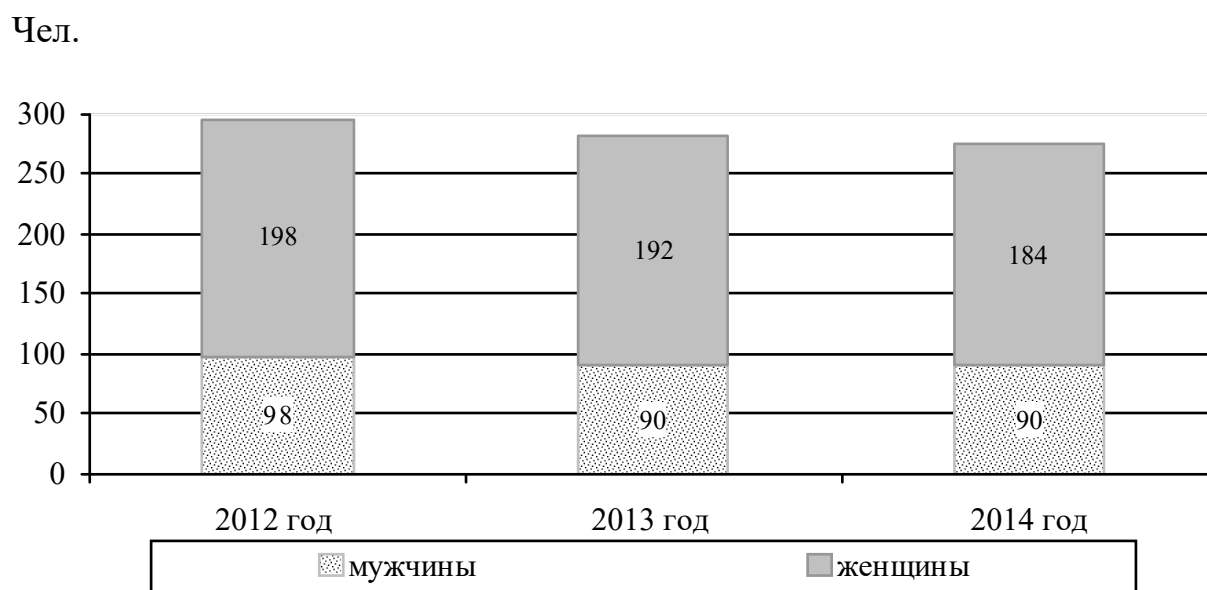


Рисунок 3.7 - Половая структура персонала ООО «Гулливвер»

|      |      |          |         |      |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|------|
|      |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |



### 3.4 Информационное обеспечение мотивационной деятельности

Общей задачей системы мотивации является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала поставленным целям и задачам деятельности предприятия с системным подходом и комплексной разработкой систем управления всех уровней иерархии.

Важной функцией в организации управления персоналом является система мотивации и оплаты труда. Основными формами мотивации и стимулирования работников ООО «Гулливвер» являются:

- заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия;
- системы внутренних льгот работникам предприятия;
- нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии.

Формирование системы оплаты труда в ООО «Гулливвер» в 2014 году производилось на основании следующих документов:

1. методики формирования фонда оплаты труда работников предприятия;
2. коллективного договора на 2013-2014 годы между работодателем (ООО «Гулливвер») и трудовым коллективом (наемными работниками) в лице их представителя - председателя профсоюзного комитета;
3. положения об оплате труда промышленно-производственного персонала ООО «Гулливвер» на 2014 год;
4. положения о премировании персонала ООО «Гулливвер»;
5. приказов «Об изменении окладов и повышении тарифных ставок».

Средства, направляемые на оплату труда персонала предприятия, рассчитываются исходя из фактической численности персонала (но не выше нормативной с учетом вновь вводимых объектов). Начисление минимальной месячной тарифной ставки персоналу не зависит от выполнения производственных и иных показателей деятельности предприятия.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

**Промышленно-производственный персонал.** Группа квалификации по оплате труда эксплуатационному персоналу и квалификационные разряды рабочим устанавливаются в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий. При установлении группы оплаты труда, кроме теоретических и специальных знаний, соответствующих квалификации, рабочий должен знать:

- должностную инструкцию;
- производственную инструкцию;
- правила технической эксплуатации;
- правила техники безопасности.

Месячные оклады рабочим устанавливаются индивидуально в зависимости от группы оплаты труда, квалификационного разряда с учетом условий труда в пределах «вилки» окладов и расчетного фонда оплаты труда и с учетом качества, эффективности труда, конечных результатов работы.

В месячный оклад рабочего включаются:

- надбавки за профессиональное мастерство;
- доплаты за руководство бригадой в соответствии с кол. договором;
- доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания;
- доплаты за выполнение особо важных производственных заданий.

При снижении качества работ, их невыполнении, предусмотренных доплатами, изменение оклада производится по представлению руководителя подразделения и оформляется Приказом по цеху. При этом месячный оклад рабочего не может быть установлен ниже минимального по соответствующему квалификационному разряду или квалификационной группе размера оплаты труда.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в соответствии со схемой, в пределах расчетного фонда оплаты труда, дифференцированно в зависимости от качества, эффективности труда, конечных результатов работы и условий труда.

Для рабочих и специалистов, занятых на работах с вредными и тяжелыми условиями труда, устанавливаются доплаты дифференцированно по ступеням в

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

размерах от 4% до 12% месячного оклада. Доплаты устанавливаются по результатам аттестации рабочих мест и начисляются за время фактической занятости работника на таких рабочих местах. Пересмотр окладов и все положения об оплате труда, премиях, вознаграждениях, доплатах и компенсациях утверждаются только генеральным директором предприятия.

Условием повышения (понижения) должностного оклада от действующей ступени к следующей в функциональных группах для руководителей, специалистов и служащих является обязательное исполнение директивных и регламентирующих документов, а также итоговая оценка проведения конкурсов по профессиям и оценка при проверке знаний квалификационной комиссией.

Повышение (понижение) разряда у рабочих производится квалификационной комиссией согласно тарифно-квалификационного справочника и проверки знаний в соответствии с необходимыми регламентирующими документами и правилами на предприятии.

При режиме работы с продолжительностью смены 12 часов, доплаты в размере 40% тарифной ставки (оклада) производятся за каждый час работы только в одной смене. Оплата времени за приемку смены производится из расчета месячного должностного оклада (без премий) с учетом районного коэффициента. Текущее премирование осуществляется в соответствии с Положением о премировании за основные результаты производственной деятельности.

**Непромышленный персонал.** Формирование системы оплаты труда непромышленного персонала осуществляется аналогично порядку формирования системы оплаты труда промышленно-производственного персонала, исходя из структуры уровней оплаты труда вспомогательных подразделений. Уровень оплаты труда тарифной ставки (оклада) непромышленного персонала должен быть не ниже уровня оплаты труда родственных профессий в других отраслях народного хозяйства области в соответствии с «Единой тарифной сеткой по оплате труда работников бюджетной сферы» с учетом особенностей работы в пищевой промышленности. Темп роста тарифных ставок и должностных окладов непромышленному персоналу производится на уровне ставок и окладов

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

работников, занятых в производственной деятельности.

Вознаграждение (за квартал, полугодие, 9 месяцев и год) персоналу предприятия выплачивается при наличии положительных результатов финансово-хозяйственной деятельности и наличии прибыли у предприятия. Право на единовременное вознаграждение имеют все работники, проработавшие в ООО «Гулливер» полностью отчетный период (квартал, полугодие и т.д.). Работники, проработавшие отчетный период и уволившиеся с предприятия с момента выплаты вознаграждения, имеют право на его получение в общем порядке за фактически отработанное время.

### 3.5 Анализ мотивационной деятельности работников предприятия

Работникам ООО «Гулливер» был предложен опросный лист. В данном вопросе сотрудникам предприятия нужно было оценить по 5 балльной системе ключевые факторы рабочей среды, в которой они трудятся.

При обработке опросных листов путем прямого счета определялся удельный вес (в процентах) респондентов, выставивших ту или иную оценку ключевым факторам рабочей среды.

Кроме того, по формуле (3.4) определялся средний балл того или иного фактора.

$$\text{Средний балл} = \frac{\sum X_i * F_i}{\sum F_i} \quad (3.4)$$

где  $\sum X_i * F_i$  - произведение индивидуального значения признака и его удельного веса;

$\sum F_i$  - общая численность совокупности.

При ответе на вопрос: «Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?», результаты ответов представлены на рисунке 3.8.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

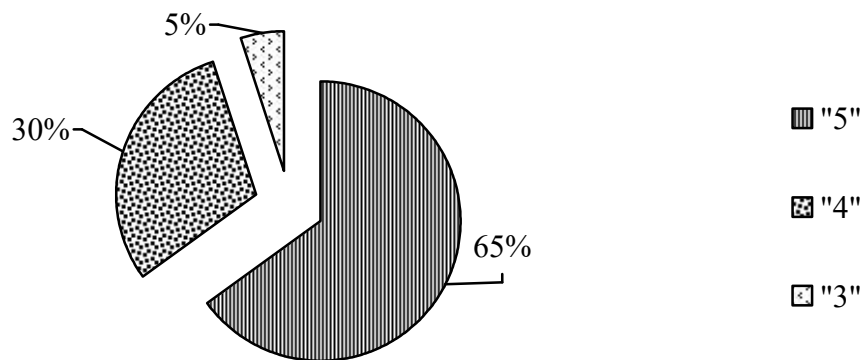


Рисунок 3.8 - Оценка сотрудниками предприятия содержания своей работы

Работники выставили следующие оценки: преобладающее большинство 65% респондентов сказали, что полностью знают содержание выполняемой работы, на "4" свои знания оценили порядка половины - 30% опрошенных, на "3" - 5% респондентов. Никто из сотрудников не поставил неудовлетворительных оценок.

Средний балл составил 4,6 балла, что является положительным моментом в деятельности предприятия при достаточно высокой организации труда на данном предприятии.

При анализе ответов на вопрос, в котором определялось отношение к стилю и методам работы руководства, ответы респондентов таковы: 12,5% респондентов полностью согласны с теми методами и стилем руководства, которые преобладают на предприятии, они поставили своим начальникам "5". Преобладающее большинство опрошенных - 50% - оценили их работу на 4 балла, а 35% - на 3 балла. 2,5% опрошенных сотрудников полностью отрицают и не понимают те действия, при помощи которых осуществляется координация трудовой деятельности, они поставили при ответе 2 балла. Таких оценок для руководителей можно было ожидать, так как подчиненный всегда, хоть немного, недоволен своим начальником, поэтому он использует любую возможность, желательно еще и анонимную, чтобы высказать свое недовольство.

Средний балл по этому показателю равен 3,73.

Результаты ответов наиболее наглядно отражает рисунок 3.9.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

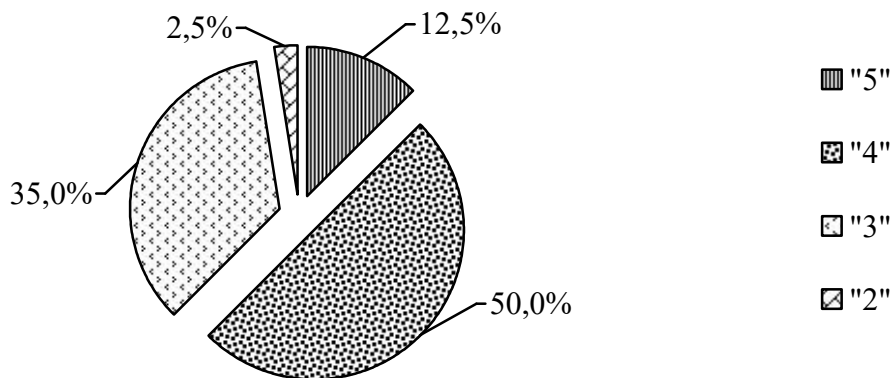


Рисунок 3.9 - Оценка сотрудниками предприятия стиля и методов работы руководства

Целью следующего вопроса было выяснить, есть ли у работников возможность влиять на результаты труда всего коллектива. Люди субъективно оценивали свои действия и полномочия в тесной взаимосвязи с работой всего предприятия (рисунок 3.10).

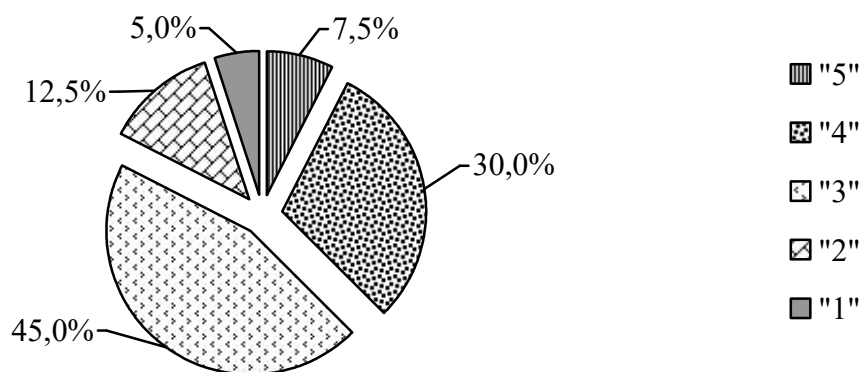


Рисунок 3.10 - Оценка возможности влиять на результаты работы

7,5% респондентов поставили 5 баллов, следовательно, они считают, что могут полностью влиять на результаты работы предприятия. 30% и 45% опрошенных уверены, что частично влияют на деятельность предприятия. Эти сотрудники поставили 4 и 3 балла соответственно. 12,5% опрошенных высказали мнение, что они никак не влияют на деятельность коллектива и поставили 2 балла. И ещё 5% респондентов оценили этот вопрос в 1 балл.

Средняя оценка равняется 3,23 балла.

|     |      |          |         |      |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|------|
|     |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |

Следующий вопрос был о лояльности к запросам работников со стороны администрации. Люди, руководствуясь собственным опытом, старались оценить отношение руководителей к этой проблеме.

Ответы респондентов представлены на рисунке 3.11.

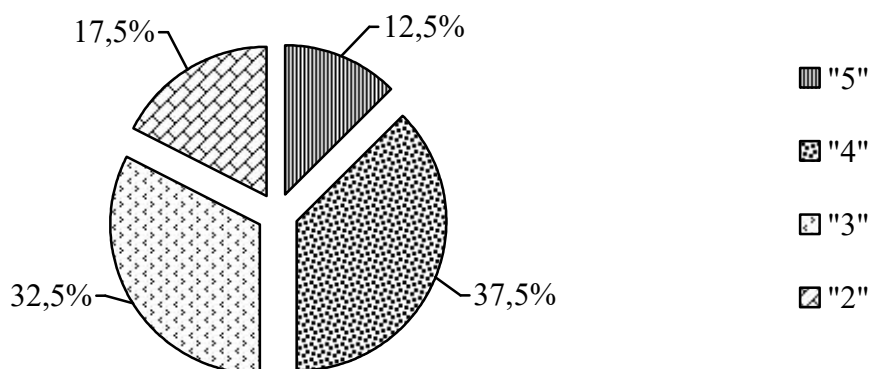


Рисунок 3.11 - Оценка лояльного отношения руководства к просьбам работников

12,5% респондентов поставили 5 баллов. 37,5% опрошенных поставили 4 балла. Эти работники предприятия полагают, что руководство более или менее справедливо отзывается на запросы сотрудников, лояльно подходит к решению возникающих проблем. 32,5% респондентов оценили лояльность руководства в отношении проблем работников на 3 балла. 17,5% не удовлетворены работой руководства в этой области, оценив её в 2 балла. Никто из респондентов не поставил 1 балла. Средняя оценка составила 3,45 балла.

Далее был вопрос о том, довольны ли работники предприятия заработной платой. Респонденты дали следующие оценки (рисунок 3.12).

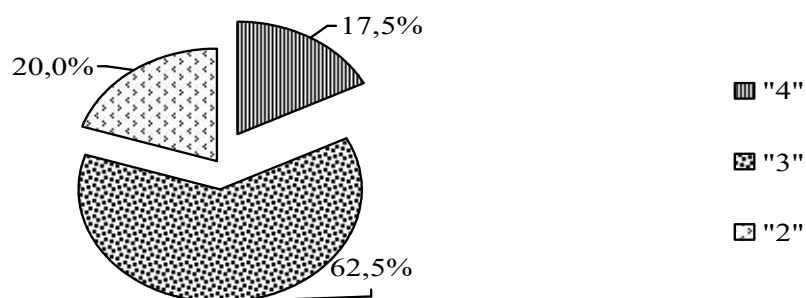


Рисунок 3.12 - Оценка работниками предприятия размера заработной платы

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

Ни один респондент на этот вопрос не поставил ни высшего балла, ни низшего. Преобладающее большинство опрошенных, а именно 62,5%, оценили заработную плату на "3", 4 балла поставили 17,5% респондента, и 2 балла – 20% работников. Средний балл равен 2,98. Это низкий показатель, свидетельствующий о том, что работников предприятия не совсем удовлетворяет размер их заработной платы.

На вопрос «Имеет ли место премирование?», ответы распределились следующим образом (рисунок 3.13).

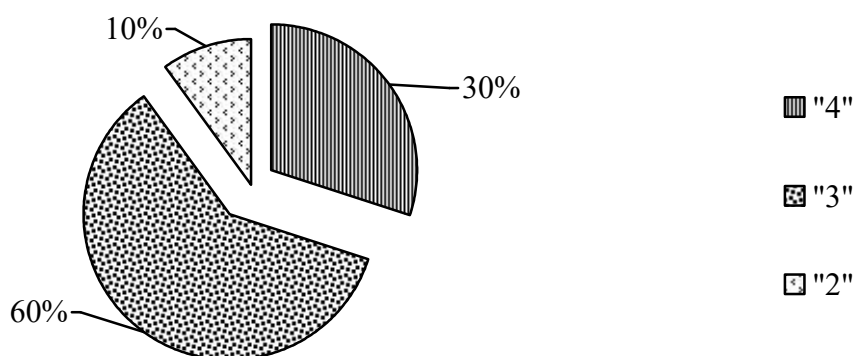


Рисунок 3.13 - Оценка работниками предприятия системы премирования

Также как и по предыдущему вопросу никто из респондентов не поставил ни высшего, ни низшего балла. Больше половины опрошенных - 60% - системе премирования поставили удовлетворительную оценку. 30% респондентов поставили хорошую оценку и 10% респондентов – неудовлетворительную. Средний балл, выставленный работниками системе премирования, действующей на предприятии, равен 3,2. Это свидетельствует о том, что на данном предприятии, по мнению сотрудников, денежное премирование приобретает среднюю степень.

При ответе на вопрос: «В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?» ответы респондентов представлены на рисунке 3.14.

|     |      |          |         |      |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|------|
|     |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |



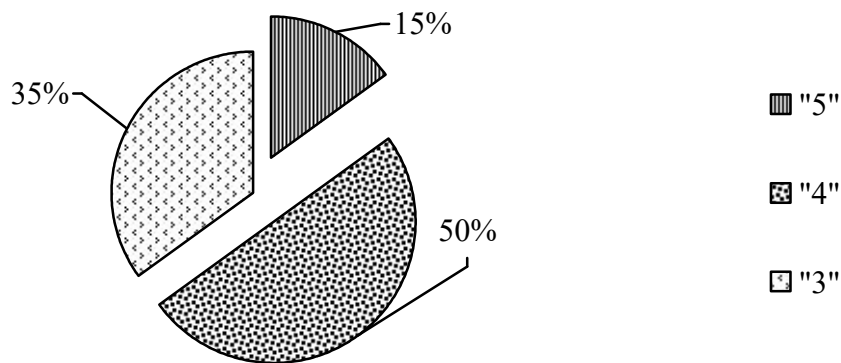


Рисунок 3.14 - Оценка обеспеченности средствами труда на рабочем месте

По итогам ответов, видно, что сотрудники предприятия достаточно неплохо обеспечены всем необходимым (сырьем, средствами труда и т.д.) для осуществления своей профессиональной деятельности. 5 баллов поставили 15% сотрудников. Половина работников поставили своей обеспеченности средствами для работы 4 балла. 35% опрошенных оценили обеспеченность всем необходимым в 3 балла. И никто из респондентов не поставил неудовлетворительных оценок.

Средний балл составил 3,8. Это средний показатель, свидетельствующий о том, что, по мнению работников, они неплохо обеспечены всем необходимым для работы.

В следующем вопросе выяснялось, есть ли возможности для профессионального или должностного роста у работников предприятия (рисунок 3.15).

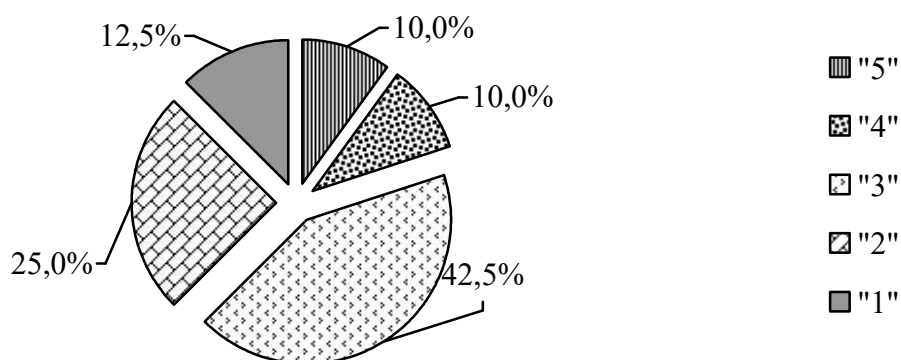


Рисунок 3.15 - Оценка возможностей карьерного и профессионального роста

10% из опрошенных отметили, что имеют возможности для развития карьеры, эти люди хотят и могут многого добиться на своей работе. Еще 10%

|     |      |          |         |      |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|------|
|     |      |          |         |      |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |      |

поставили 4 балла, у них тоже имеются неплохие шансы для должностного или профессионального роста.

Большинство респондентов, а именно 42,5% опрошенных считают, что у них примерно равные шансы и для того, чтобы вырасти как профессионалу, так и для того, чтобы остаться с теми же способностями и навыками на прежнем уровне, эти люди при ответе поставили 3 балла. 25% респондентов признались, что они совсем не имеют никаких шансов для продвижения по службе, эти люди поставили 2 балла. Еще 12,5% оценили на «1» свои возможности для развития карьеры. Средняя оценка составляет 2,8 балла.

При ответе на вопрос «Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?» мнения работников представлены на рисунке 3.16.

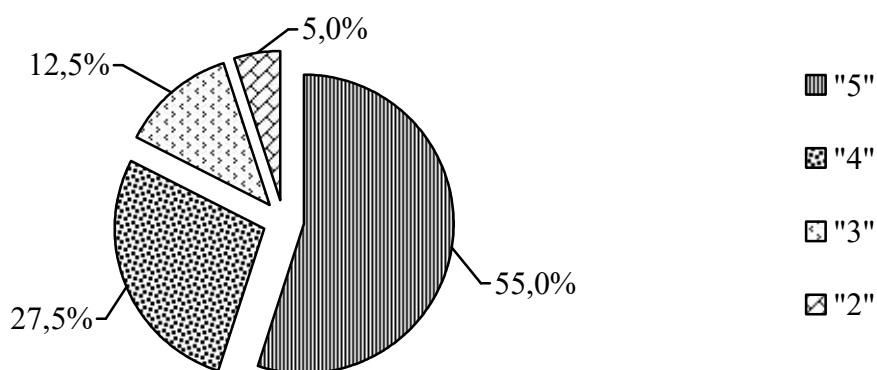


Рисунок 3.16 - Оценка желания работников обучаться

55% сотрудников поставили 5 баллов, они очень хотят, чтобы у них была возможность повышения своих профессиональных знаний, так как в последнее время стремительно развиваются и усложняются техника и технология. 4 балла поставили еще 27,5% работников предприятия. Они также высказали свое пожелание о том, что хотели бы обучаться. Еще 12,5% респондентов ничего не имеют против совершенствования своих профессиональных знаний и навыков, но если такая возможность не подвернется, эти люди не очень расстроятся. Они оценили данную возможность в 3 балла. 5% опрошенных сотрудников свое желание обучаться оценили на "2".

Средняя оценка, выставленная сотрудниками в этом вопросе, равняется 4,33

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

балла. Такое значение показателя свидетельствует о том, что большинство сотрудников имеют желание обучаться и повышать свой профессионализм.

Следующий вопрос был о том, насколько сотрудники информированы о положении дел на предприятии. Кроме того, выяснялось, знают ли они о перспективах развития предприятия. Ответы респондентов представлены на рисунке 3.17.

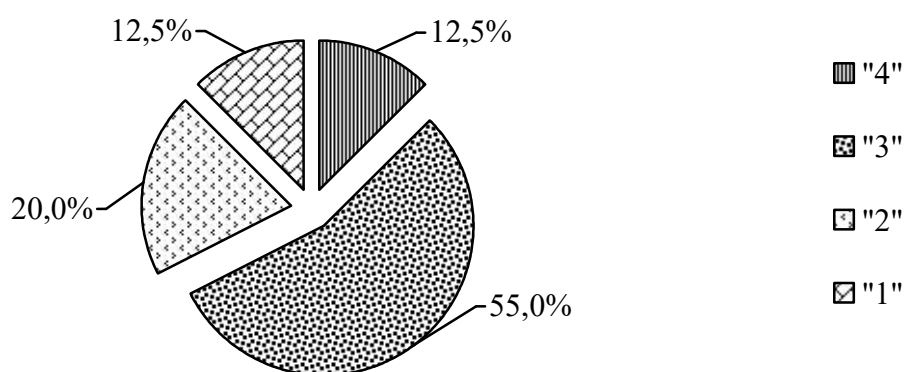


Рисунок 3.17 - Степень информированности работниками о положении дел на предприятии и перспективах его развития

Ни один респондент не поставил 5 баллов своей информированности, так как никто полностью не осведомлен о проблемах и перспективах развития предприятия, на котором они работают. 12,5% респондентов поставили «4», они не на 100% уверены в своих знаниях о проблемах и перспективах развития предприятия.

Большинство, а именно, 55% из опрошенных сотрудников кое-что знают, а многое для них остается неизвестным в делах предприятия, эти люди оценили степень своей осведомленности на 3 балла. 20% всех работников, принимавших участие в опросе, ответили, что вообще не имеют информации о происходящем на предприятии. И 12,5% респондентов поставили «единицу» своей информированности.

Средний балл очень низкий и равен 2,68, т.е. по мнению работников, они даже наполовину не знают того, что делается на предприятии и какие возникают проблемы в его деятельности.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

Результаты анализа оценки мотивации персонала в ООО «Гулливвер» с указанием среднего балла по каждому вопросу представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Результаты анализа оценки мотивации работников

| №                          | Вопрос: оцените                                             | Средний балл |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|
| 1                          | содержание работы, которую приходится Вам выполнять         | 4,60         |
| 2                          | стиль и методы работы руководства                           | 3,73         |
| 3                          | возможность Вашего влияния на результаты работы предприятия | 3,23         |
| 4                          | лояльность отношения руководства к просьбам работников      | 3,45         |
| 5                          | размер заработной платой                                    | 2,98         |
| 6                          | систему премирования                                        | 3,20         |
| 7                          | обеспеченность необходимыми средствами труда для работы     | 3,80         |
| 8                          | возможность профессионального или карьерного роста          | 2,80         |
| 9                          | желание обучаться для повышения квалификации                | 4,33         |
| 10                         | информированность о положении дел и перспективах развития   | 2,68         |
| <i>Общий итоговый балл</i> |                                                             | 3,48         |

Итак, проведённый комплексный анализ мотивации персонала в ООО «Гулливвер» позволил сформулировать следующие основные выводы.

Наибольший удельный вес в общей численности работников имеет возрастная группа 31-40 лет. Наименьший удельный вес приходится на категорию людей в возрасте до 21 года. Наибольший удельный вес в структуре персонала по стажу работы на данном предприятии имеет позиция от 15 до 20 лет, наименьший удельный вес - позиция от 1 до 5 лет.

За период с 2012 по 2014 годы наблюдается постепенное увеличение издержек предприятия на персонал в абсолютной величине, которое за три года составило 2,8%. Из каждого заработанного предприятием рубля приблизительно 13 копеек расходовалось на персонал в 2012 году, 11 коп. - в 2013 году, 10 коп. - в 2014 году. Затраты на одного работника и на один производительный час за три года увеличились на 11,1% и 11,7% соответственно.

В следующей главе выпускной квалификационной работы будут предложены возможные мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала в ООО «Гулливвер», г. Новосибирск.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

## 4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГУЛЛИВЕР», Г. НОВОСИБИРСК

### 4.1 Плановое направление сотрудников на стажировку и повышение квалификации

В результате опроса работников ООО «Гулливвер» было выявлено, что 55% сотрудников (3 глава, рисунок 3.16) хотели бы обучаться для повышения квалификации. Во время прохождения преддипломной практики также было выявлено, что работники данного предприятия отправляются на стажировку и обучение по усмотрению отдела кадров. Это так называемое экстренное обучение. Для устранения этого недостатка предлагается составить график направления сотрудников на плановую стажировку и повышение квалификации. Предполагается, что эти два вида обучения будут идти параллельно.

В связи с этим всех сотрудников предлагается разделить на четыре категории: А, Б, В, Г. Данное разделение позволит выявить тех людей, кого можно отправить на обучение в первую очередь, а кого во вторую.

Примерный график направления сотрудников на плановое обучение в ООО «Гулливвер» представлен в таблице 4.1.

Категория А - в нее входят сотрудники, которые хотели бы обучаться и способны оплатить полностью стоимость обучения. Соответственно, их предприятие может отправлять на обучение в первую очередь, не неся затрат на оплату стоимости обучающих курсов.

Категория Б - включает сотрудников, которые хотели бы обучаться, но готовы оплатить только часть стоимости обучения. Следовательно, сотрудников из данной категории необходимо отправлять на обучение во вторую очередь. Данный вариант также выгоден для предприятия, поскольку затраты на обучение будут разделены между ним и сотрудником.

Категория В - в нее входят сотрудники, которые стремятся к обучению, но не готовы в него вкладывать денежные средства. Данное отношение к обучению может быть вызвано различными факторами, причины которых необходи-

|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

мо понять и проанализировать.

Категория Г - включает сотрудников, которые не стремятся к обучению, и не готовы вкладывать в него свои денежные средства.

Обучать сотрудников из категорий В и Г конечно необходимо, однако в графике обучения они будут занимать предпоследнее и последнее места. В этих случаях предприятие будет полностью оплачивать стоимость обучения.

Таблица 4.1 - График направления сотрудников на плановую стажировку и повышение квалификации

| ФИО сотрудника     | Должность                             | Затраты                                    |
|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Категория А</i> |                                       |                                            |
| Лескова В.И.       | Бухгалтер                             | Оплата стоимости обучения работником       |
| <i>Категория Б</i> |                                       |                                            |
| Денисова О.Т.      | Технолог                              | Оплата 1/3 стоимости обучения предприятием |
| Большакова А.Д.    | Экономист по труду и заработной плате | Оплата 1/3 стоимости обучения предприятием |
| Бородина А.С.      | Мастер участка                        | Оплата 2/3 стоимости обучения предприятием |
| Гусев В.В.         | Инженер по ТБ                         | Оплата 2/3 стоимости обучения предприятием |
| <i>Категория В</i> |                                       |                                            |
| Смолева П.А.       | Специалист по кадрам                  | Стоимость обучения оплачивает предприятие  |
| Васильева О.П.     | Работник производства                 | Стоимость обучения оплачивает предприятие  |
| Краснова М.И.      | Оператор                              | Стоимость обучения оплачивает предприятие  |
| <i>Категория Г</i> |                                       |                                            |
| Корчагина Н.Ю.     | Укладчица                             | Стоимость обучения оплачивает предприятие  |
| Алексеева Е.Б.     | Рецептурщица                          | Стоимость обучения оплачивает предприятие  |

С помощью данного графика направления на обучение все сотрудники смогут повысить свою квалификацию, а не только руководящий состав пред-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

приятия. В результате организация получит более квалифицированный персонал. Кроме того, у сотрудников не будет пессимистического отношения к обучению, поскольку каждый сможет повысить свой уровень.

Практика показывает, что у мотивированных работников, прошедших стажировку и повысивших свою квалификацию, выработка в среднем увеличивается на 3,75%. По данным источника 23 в результате данного мероприятия можно промотивировать около 5% работников от среднесписочной численности ППП.

Таким образом, в результате стимулирования работников к обучению и повышению квалификации с целью создания для них в дальнейшем реальной возможности профессионального и карьерного роста, можно будет повысить выработку работника ППП на 125,3 тыс. руб. или 3,75%, а также увеличить прибыль от продаж - на 1743 тыс. руб. или 1,35%.

#### **4.2 Предоставление льгот, связанных с использованием «банка выходных дней»**

Исследования мотивационных систем различных предприятий показали, что оптимальный мотивированный персонал есть важнейший фактор эффективности всего предприятия и, наоборот, неудовлетворенные работники - причина его упадка. Поэтому после определения цели и предмета работы главной задачей руководителя является организация трудового процесса, в том числе, мотивирования сотрудников. Трудовая деятельность работников, чьи потребности учитываются и удовлетворяются, будет отличаться высоким качеством, ответственностью за результат, самостоятельностью. Успешно функционирующая система мотивации приведет к снижению текучести кадров, повышению профессионализма сотрудников, высокой производительности труда.

В рамках данного мероприятия по повышению трудовой мотивации сотрудников руководству ООО «Гулливер» предлагается предоставлять льготы, связанные с использованием «банка выходных дней».

Награждение всегда имеет символический смысл. Это значит, что ценность награды определяется не ее материальной стоимостью (вещи или услуги), а ее

|      |      |          |         |      |  |  |      |
|------|------|----------|---------|------|--|--|------|
|      |      |          |         |      |  |  | Лист |
| Изм. | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |      |

значимостью для того сотрудника, которого награждают. Предлагается увеличить продолжительность отпуска на неделю и создать «банк выходных дней», который объединяет оплаченные дни отпусков, больничные дни, разумное количество отгулов. Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать, и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпусков или взять в обмен на другие льготы.

Продолжительный отпуск на неделю необходимо предоставить таким работникам, которые внесли значительный вклад в деятельность предприятия за определенный промежуток времени. Этот вид стимулирования очень удобен еще тем, что работники, которые получили возможность продолжительности отпуска, смогут провести дополнительное время в местах отдыха, либо уделить больше внимания своим близким.

Таким образом, данный способ мотивирования позволит работнику повысить производительность труда и одновременно получить моральное удовлетворение от дополнительного отдыха.

### **4.3 Формирование и укрепление корпоративной культуры**

Для многих работников сильным стимулом становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает сотрудников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить производительность труда. В этой связи будет эффективным создание сплоченной команды, например, для работников можно организовывать экстрим-игры, соревнования на природе. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей вне зависимости от должности, начинают изобретать пути решения поставленных задач. У сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты.

Очень важным и значимым для людей является формирование механизмов двусторонней связи внутри предприятия. Работнику необходимо дать почувствовать, что коллектив прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложе-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |



ния. Обратная связь должна быть усилена.

Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только об отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди часто перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята вполне адекватно.

Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще и выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Общепринятым механизмом корпоративной культуры являются производственные праздники. Неплохим вариантом могла бы стать организация «Дня компании». К этому празднику можно было бы приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Результативным стимулирующим мероприятием является ежегодное проведение конкурса «Лучшие люди компании», который будет проводиться с целью выявления и поощрения лучших работников предприятия за высокий профессионализм и внесение особого вклада в производственный процесс.

Претенденты на звание «Лучшие люди компании» выбираются в следующих номинациях:

- «Лучший по профессии»;
- «Лучший руководитель»;
- «Лучшая бригада»;
- «Лучшая карьера года».

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

«Лучший по профессии» - это сотрудник, добившийся значительных качественных и количественных результатов в производственной деятельности за счет высокого мастерства, знаний и навыков. Стаж работы на предприятии - не менее 2 лет.

«Лучший руководитель» - это руководитель, чей лидерский потенциал и профессиональные знания управленца способствуют повышению эффективности работы коллектива. Стаж руководящей работы - не менее 2 лет.

«Лучшая бригада» - это коллектив работников, добившийся значительных качественных и количественных результатов в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

«Лучшая карьера года» - это сотрудник, который был перемещен в течение года на вышестоящую должность и показал выдающиеся результаты в новой должности. Стаж работы на предприятии – не менее 2-х лет.

Для претендентов на все номинации обязательно:

- выполнение поставленных целей и задач, производственных показателей на высоком уровне;
- отсутствие дисциплинарных взысканий;
- высокий уровень корпоративной культуры (лояльности);
- уважение в коллективе.

Для проведения конкурса на предприятии создается конкурсная комиссия. Председатель комиссии – генеральный директор предприятия, в состав конкурсной комиссии входит не менее 4 человек. Обязательными членами комиссии являются представители отдела кадров и отдела информационных технологий, остальные члены комиссии определяются по решению генерального директора.

Конкурсная комиссия выполняет следующие задачи:

- сбор заявок на участие, утверждение списка участников конкурса;
- подготовка и утверждение конкурсных заданий для участников конкурса;
- подготовка и проведение конкурса;
- сбор, обработка полученных данных по результатам конкурсных заданий, определение победителей.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

Для победителей в номинациях предусматриваются следующие виды награждения:

- «Лучший по профессии» - грамота и денежная премия;
- «Лучший руководитель» - грамота и ценный подарок;
- «Лучшая карьера года» - благодарственное письмо и ценный подарок;
- «Лучшая бригада» - благодарственное письмо каждому члену бригады.

Понимание роли и значения благоприятного социально-психологического климата в коллективе для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную корпоративную культуру является важнейшим условием эффективности мотивационного менеджмента на предприятии.

Экономические результаты от реализации мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала в ООО «Гулливер» можно представить в таблице 4.2, данные которой свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 8241 тыс. руб. или 0,9%, прибыль от продаж возрасти на 7982 тыс. руб. или 6,2%, выработка одного работника ППП - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%.

Таблица 4.2 - Экономические результаты от реализации мероприятий

| Показатели                         | До мероприятий | После мероприятий | Отклонение |        |
|------------------------------------|----------------|-------------------|------------|--------|
|                                    |                |                   | +/-        | %      |
| 1. Выручка от продажи, тыс. руб.   | 915882         | 924123            | +8241      | 100,90 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб. | 745236         | 745495            | +259       | 100,03 |
| 3. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 41992          | 41992             | -          | 100,00 |
| 4. Прибыль от продаж, тыс. руб.    | 128654         | 136636            | +7982      | 106,20 |
| 5. Рентабельность продукции, %     | 17,3           | 18,3              | +1,0       | 105,78 |
| 6. Выработка 1 работника ППП, т.р. | 3342,6         | 3467,9            | +125,3     | 103,75 |

Общий социально-экономический эффект от предложенных мероприятий можно представить в таблице 4.3.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

Таблица 4.3 - Социально-экономический эффект от мероприятий

| Мероприятие                                                                | Социально-экономический эффект                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Плановое направление сотрудников на стажировку и повышение квалификации | Мотивирование работников к обучению, поскольку каждый сможет повысить свой профессиональный уровень в зависимости от желания и производственных возможностей:<br>↑ ВР <sub>ппп</sub> - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%;<br>↑ П <sub>от продаж</sub> - на 1743 тыс. руб. или 1,35%.                                                        |
| 2) Предоставление льгот, связанных с использованием «банка выходных дней»  | Мотивирование сотрудников предприятия путем предоставления дополнительных нерабочих дней в году, которыми они могут воспользоваться по своему усмотрению в удобное для них время:<br>↑ ВР <sub>ппп</sub> - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%;<br>↑ П <sub>от продаж</sub> - на 2654 тыс. руб. или 2,06%.                                    |
| 3) Формирование и укрепление корпоративной культуры                        | Проведение организационного праздника с подведением итогов года, награждением сотрудников, вручением дипломов, грамот и ценных подарков, а также публичное размещение рейтингов сотрудников по различным номинациям:<br>↑ ВР <sub>ппп</sub> - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%;<br>↑ П <sub>от продаж</sub> - на 3585 тыс. руб. или 2,79%. |
| Итого                                                                      | ↑ ВР <sub>ппп</sub> - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%;<br>↑ П <sub>от продаж</sub> - на 7982 тыс. руб. или 6,20%.                                                                                                                                                                                                                         |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы эффективной мотивации труда персонала, в частности, представлен мотивационный процесс, изучены мотивирующие факторы для отдельных сотрудников, показано влияние трудовой мотивации на производственный процесс, приведены проблемы трудовой мотивации и рассмотрены этапы разработки эффективной системы мотивации персонала.

Во второй главе данной работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Гулливер», а именно, приведены производственная и организационная структуры, выборочный ассортимент выпускае-

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

мой продукции, краткая информация о компании, маркетинговая деятельность и награды предприятия, а также были рассчитаны и проанализированы основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за три года.

В третьей главе данной выпускной работы был проведен анализ мотивации персонала в ООО «Гулливвер», в частности, проанализированы общие затраты организации на персонал за период, доля затрат на персонал в выручке от продажи, затраты на одного сотрудника, затраты на один производительный час, изучена социальная структура персонала по возрасту, полу и стажу работы, а также проведен опрос работников данного предприятия с целью выяснения мотивационной политики на фабрике.

В четвертой главе выпускной квалификационной работы были предложены возможные мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала в ООО «Гулливвер», которые позволят увеличить прибыль компании на 7982 тыс. руб. или 6,2%, а выработку 1 работника ППП - на 125,3 тыс. руб. или 3,75%.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Абашкин А. Нематериальная мотивация - это просто! // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 8. - с. 42-44.

2 Агеева Э. Соединяй и властвуй, или внедрение системы стимулирования // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 5. - с. 38-39.

3 Белкин В., Белкина Н. Система, в которой присутствуют «кнут» и «пряник» // Человек и труд. - 2016. - № 2. - с. 8-10.

4 Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. - СПб, Харьков, Минск: Изд-во «Питер», 2013. - 486 с.

5 Бодрова О.Ю. Премии - в ассортименте // Справочник по управлению

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |  |      |

персоналом. - 2014. - № 1. - с. 25-28.

6 Брасс А.А. Менеджмент. Наука и практика конструктивного руководства. - М.: ИНФРА - М, 2010. – 621 с.

7 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студ. экон. спец. вузов. - М.: Проспект, 2008. - 502 с.

8 Ветлужских Е.А. Диалектика системы материальной мотивации // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 6. - с. 29-31.

9 Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 2014. - 259 с.

10 Виханский О.С., Наумов А.И., Практикум по курсу «Менеджмент». - М.: Экономистъ, 2015. - 288 с.

11 Волкова Н. Молодые специалисты: усиление стимулирующей функции оплаты труда // Человек и труд. - 2015. - № 4. - с. 12-15.

12 Володина Н.Ю. Инструменты нематериальной мотивации и их эффективность // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 1. - с. 19-20.

13 Володина Н., Бахарев А., Львова М. Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 2. - с. 35-38.

14 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для студ. экон. спец. вузов. – 5-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 501 с.

15 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2012. - 185 с.

16 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - М.: Питер, 2015. - 312 с.

17 Долматов А. Любовь и деньги, или как сформировать работающий соцпакет // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 8. - с. 24-26.

18 Дружинина Л.А. Профессиональные конкурсы в системе мотивации // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9. - с. 30-32.

19 Дубинников И.С. «Звездная» мотивация // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 7. - с. 39-41.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |

20 Козырев А. Утраченное искусство мотивации, или мировые тенденции HR-менеджмента // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 2. - с. 8.

21 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Новое знание, 2009. - 336 с.

22 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник: ИНФРА – М., 2011. - 304 с.

23 Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление мотивацией персонала // Москва: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2009. - 258 с.

24 Меркулов Н. Фонд оплаты труда: оригинальная методика формирования и распределения // Человек и труд. - 2013. - № 11. - с. 18-19.

25 Омаров М., Перевозчикова В. Вариант многофакторной модели оплаты труда // Человек и труд. - 2014. - № 9. - с. 23-24.

26 Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. - 2015. - № 2. - с. 9-11.

27 Переверзев М.П., Басовский Л.Е., Шайденко Н.А. Менеджмент: учебник для студ. вузов. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 288 с.

28 Рощин Д. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 12. - с. 40-41.

|     |      |          |         |      |  |  |  |  |      |
|-----|------|----------|---------|------|--|--|--|--|------|
|     |      |          |         |      |  |  |  |  | Лист |
| Изм | Лист | № докум. | Подпись | Дата |  |  |  |  |      |