

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»)**

Выполнил: студент гр. МТ-221

Костомаров Н.Я.

Руководитель: к.э.н., доцент

Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет Экономический
Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент»

(индекс, название)

Профиль подготовки «Производственный менеджмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации бакалавр

Обозначение документа СЭЗ . ВКР . 00 . 25 . 16

Тема «Совершенствование системы мотивации предприятия
(на примере ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»)»

Специальная часть «Анализ системы мотивации предприятия ОАО «Новокузнецкий
хладокомбинат» и пути её совершенствования»

Студент Костомаров Никита Ярославич

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы Н.Л. Грязнова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В. Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

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

Кемерово, 2016 г.

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



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТ-221 Костомарову Никите Ярославичу _____

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____ «Совершенствование системы мотивации персонала предприятия
_____ (на примере ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»)» _____

Специальная часть _____

«Анализ системы мотивации предприятия ОАО

_____ «Новокузнецкий хладокомбинат» и пути её совершенствования» _____
утверждена приказом _____ от _____ 2016 года _____

дата

2. Срок представления работы к защите _____ 29.06.2016 _____

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 основы мотивации персонала _____

наименование раздела

краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика содержит общие сведения _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ об организации и результаты анализа ТЭП ПХД и ФС за 2012-2014 г.г. _____

4.3. Аналитический: содержит анализ и рекомендации для совершенствования _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ мотивационной системы ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» _____

Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования _____

наименование раздела

краткое содержание

_____ Список литературы содержит библиографическое описание источников _____

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

Основные ТЭП ПХД и финансового состояния ОАО «НХК» _____

(1)

- 5.1 _____
- 5.2 Анализ мотивации персонала (3)
- 5.3 Результаты исследования мотивации персонала (2)
- 5.4 Методы по совершенствованию мотивации персонала (1)
- 5.5 _____ (
- 5.6 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
Организационно-экономическая характеристика	Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический	Н.Л. Грязнова
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия

7.Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Н.Л. Грязнова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8.Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

Н.Я. Костомаров

подпись, дата, инициалы, фамилия

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала на предприятии. Объект исследования – ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Представлены организационно-экономическая характеристика и основные экономические показатели работы предприятия за 2012–2014 годы.

Проведён анализ мотивационной системы предприятия, который позволил выявить основные недостатки в этой области, и были разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации работников ОАО «Новокузнецкого хладокомбината».

					ОЭЗ . ВКР . 00 . 25 . 16 . ПЗ			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>		Костомаров Н.Я.			«Совершенствование системы мотивации персонала предприятия (на примере ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»)»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>		Грязнова Н.Л.					4	88
<i>Консульт.</i>		Грязнова Н.Л.				КемТИПП, МТ-221		
<i>Н. контр.</i>		Юдакова А.В.						
<i>Зав.каф.</i>		Масленников П.В.						

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦЕЙ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	12
1.1 Понятие и структура мотивации	12
1.2 Теории о мотивации.....	19
1.3 Организация мотивационных процессов персонала на предприятии.....	25
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»	37
2.1 Историческая справка предприятия	37
2.2 Организационная структура предприятия.....	38
2.3 Производственная структура предприятия	38
2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности	40
3.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ» И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	56
3.1 Анализ мотивации персонала предприятия	56
3.2 Оценка системы ценностей персонала	60
3.3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы управления мотивацией персонала заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи мотивирования своих сотрудников.

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их?

Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

Влияние уровня мотивации на производительность труда сложно переоценить. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

В этой связи вопросы мотивации труда привлекают все большее внимание исследователей и практических работников. Проблема мотивации и мотивационного потенциала персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Вопросы мотивации трудовой деятельности рассматриваются с конца XIX века. К настоящему моменту накопился достаточно обширный материал по данной проблематике.

Основоположником классической школы управления, в рамках которой представлены первые попытки повышения мотивации в трудовой деятельности, можно считать Ф.Тейлора, который разработал и описал модель «экономического человека». Согласно этой модели, денежное вознаграждение является практически единственным стимулом высокопроизводительного труда.

Большой вклад в разработку проблемы мотивации труда внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Несмотря на различные критические замечания со стороны исследователей, его научные выводы послужили отправной точкой для множества разработок и концепций. Идеи Маслоу получили дальнейшее рассмотрение в трудах таких исследователей, как К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд.

Необходимо отметить, что определенное значение для описания проблемы трудовой мотивации имели исследования зарубежных ученых, среди которых: Д. Аткинсон, Д. Маккиллен, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Локк, Л. Портер, Э. Лоулер и др. Их концепции основаны на рассмотрении непосредственного процесса трудовой деятельности.

Представители школы «человеческих отношений» (М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др.) предлагали методы активизации деятельности работников, улучшения социальной атмосферы на предприятиях.

Разработкой моделей мотивации с учетом различных особенностей человека занимался Д. Макгрегор, чья теория (теория «ХУ») получила дальнейшее развитие в трудах У. Оучи, В. Зигерта, Л. Ланка и др.

Среди отечественных теорий большой интерес представляет концепция «устойчивого мотивационного ядра», предложенная В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым; В.А. Ядову принадлежит также диспозиционная теория саморегуляции социального поведения личности. Изучением трудовой мотивации занимались также В.Г. Подмарков, И.Ф. Беляева, М.И. Круглов и др.

Социально-философские аспекты мотивации труда были рассмотрены в трудах И.И. Чангли, Ж.Т. Тощенко и др.

В последние годы появились работы зарубежных и отечественных ученых, представляющих новые подходы к исследованию роли мотивационной составляющей как основы современного социального управления. Дстойное место среди этих исследователей занимают П.Ф. Друкер, В.И. Герчиков, В.С. Магун, Э.А. Уткин и др.

Целью данной курсовой работы является анализ системы мотивации персонала предприятия и её совершенствование на примере ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теории и современные формы мотивации персонала;
- изучить понятие «мотивация персонала» и раскрыть сущность;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать систему мотивации персонала на примере предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала.

Предмет курсовой работы – система мотивации работников на предприятии.

Базой исследования выступает предприятие ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Объектом исследования выступает персонал предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

В работе использовались теоретические (анализ, обобщение и систематизация информации по проблеме исследования) и практические (анализ нормативных документов, анкетирование) методы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3х разделов, 10 параграфов, заключения, списка литературы, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Понятие и структура мотивации

В настоящее время термин мотивациям трактуется учеными по-разному. Так это определение трактует В.К. Вилюнас: «Мотивация- это совокупная система процессов, отвечающая за побуждение к деятельности». [23] В отличие от Вилюнаса советский психолог К.К. Платонов считает, что: «Мотивация есть совокупность мотивов». [31]

Поскольку наше исследование базируется на мотивации рабочих, следует взять определение, где главным аспектом является мотивация человеческих ресурсов организации. Данное определение было дано такими учеными, как М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури. Они дали следующее определение мотивации: «это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». [11]

К целям мотивации относят побуждение к действию и выполнению целей работников организации.

Прежде чем продолжить исследование мотивации, нужно понять, что такое мотив. Советский психолог А.Н. Леонтьев дает следующее определение: «Мотив – предмет потребности, который направляет деятельность». [14] Также С.Л. Рубинштейн дал самое распространенное и простое определение мотива: «Мотив – это опредмеченная потребность»[18]. Это определение ярко отражает различия мотива и потребности.

Углубляясь в психологию, можно сделать вывод о том, что Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. К примеру еда при голоде будет являться потребностью. Цели также различны с мотивацией. Цель- конкретно поставленная задача к которой идет тот или иной субъект. Мотив же объясняет причину выбора цели. Чтобы подвести итог следует привести пример, где будет

отражена разница между потребностью, целью и мотивом. Возьмем чувство жажды за основу примера. Сама вода будет являться потребностью для субъекта, бутылка воды будет являться целью, а утоление жажды будет являться мотивом.

Хекхаузен же дает более полное определение мотива, где рассматривает мотивацию, учитывая все аспекты. Он рассматривает мотив поэтапно. Первым этапом служит Направленность на определенное целевое состояние (задаваемая каким-то предметным представлением). Вторым этапом служит ценность, эмоциональная привлекательность, чувственная окраска этого представления. А третьим этапом является стремление достичь этого представления.[16]

Важно ответить и то что общий уровень мотивации зависит от количества мотивов. Чем больше мотивов имеет субъект, тем выше у него будет интерес к данному действию. Работник может иметь более высокую мотивацию, при обстоятельствах, когда результатом его деятельности будет являться не только оплата й труда. Этот фактор стоит учитывать при построении и корректировке системы мотивации на предприятии так как более мотивированный работник склонен перевыполнять план и работать более качественно. Для примера возьмем обычную студенческую группу. Из неё возьмем двух человек с одинаковым образованием и одинаковыми интеллектуальными возможностями, но учтем, что круг интересов у двух людей разный. Первый субъект – человек, стремящийся получить высшее образование для реализации своей мечты. Он выбрал профильную специальность, которая полностью совпадает с его мечтой, планами и перспективами.

Второй субъект – человек, которому выбрали образование родители. На счет специальности, которую он получает, он не строит никаких планов, и данная специальность идет в разрез с его интересами.

Исходя из данной информации можно сделать вывод о том, что, что у людей с одинаковым интеллектуальным уровнем абсолютно разные мотивы, хотя они оба способны полностью усвоить всю программу. Первый субъект полимотивирован. Помимо сдачи экзаменов его интересуют и знания, которые он получает. Ему это интересно и увлекает его. У него насчитывается как минимум три мотива, по которым он занимается учебной деятельностью. Второй же субъект имеет всего

один мотив, получить диплом о высшем образовании. Единственное, что влияет на его мотивацию – это родители, которые либо требуют от своего ребенка полной отдачи, либо дают ему полную свободу действий.

Важным аспектом является то, что мотивация человека очень динамична. Она не является стабильной и меняется постоянно, в зависимости от возраста и происходящих событий.[22] Здесь говорится о том, что мотивация одного и того же человека в разные промежутки времени может оказаться абсолютно разной.

Статистика показывает, что молодой работник готов больше времени уделять работе, по разным обстоятельствам. Более взрослый человек не готов много личного времени тратить на нужды организации.[28]

Также мотивация человека меняется относительно произошедших событий. Важно отметить, что события любого уровня меняют мотивацию человека к той или иной деятельности. Поскольку на человека влияют разные факторы внешней среды, у события могут вызвать как рост мотивации, так и её упадок. Это объясняется комплексной системой мотивов человека. Мотивы могут исчезать, появляться и усиливаться или ослабляться. К примеру, человек начинает усерднее заниматься спортом по приближению летнего сезона или соревнований.

В психологии существует термин относительной стабильности мотивов, что и делает систему мотивации на предприятии более сложной. [33] Как было сказано ранее личность подвергается постоянному изменению мотивов относительно возраста и происходящих событий, но события, влияющие на мотивы должны сильно влиять на человека. Такие события связаны с сильными чувствами у человека. От эмоциональной силы и характера личности и зависит сила изменения мотивов. Потеря близких, победа на соревнованиях, повышение по службе, развод, всё это влияет на мотивы личности в тех или иных областях её деятельности.

Естественно, что любой менеджер стремится усилить мотивацию рабочих, но в психологии встречается понятие «оптимум мотивации», его так же называют законом Йеркса-Додсона.[20]

Множество других ученых также проводили эксперименты, но вклад Йеркса и Додсона основополагающий в этом вопросе.

В 1908 году Роберт Йеркс и Джон Додсон ставили опыты на крысах, цыплятах и кошках. Подопытным нужно было пройти через лабиринт, сооруженный учеными. Экспериментальным методом было установлено, что животные лучше всего проходили лабиринт при средней мотивации. В качестве мотиватора была использована интенсивность ударов тока. Результаты исследования представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Результаты исследования Йеркса и Додсона

В этом законе говорится о том, что при оптимальном уровне мотивации человек будет работать эффективнее всего. При дальнейшем повышении уровня мотивации у субъекта начинается разлад в работе. Причиной этому является наращение активности и напряжения субъекта. Слишком высокий уровень мотивации вызывает не желательные эмоциональные реакции (волнение, страх, переживания).

На практике этот закон имеет место быть. Сверх мотивированный работник будет эмоционально перегружен. Другими словами, работник имеющий большие штрафные санкции за брак будет скрупулёзно делать каждую деталь, что отрицательно скажется на его эффективности.

Забегаая немного вперед воспользуемся пирамидой Маслоу и отметим, что потребности каждой личности иерархичны и потребности более высокого уровня будут проявляться лишь тогда, когда будут удовлетворены потребности более низкого уровня. [27] Важным является то, что иерархия является не строго такой, какой её написал А. Маслоу. Она может варьироваться относительно мотивационных черт каждой личности. Мотивы более высокого уровня называют сильными или доминирующими мотивами.

Для полного изучения вопроса о мотивации следует определить и объяснить виды мотивации.

Мотивация делится на три большие группы:

Первая группа – нормативная мотивация – заключается в идейно психологическом воздействии на человека. Другими словами, мотивация проходит по средствам внушения, убеждения и т.д.

Ко второй группе относится принудительная мотивация – основными средствами является угроза ухудшение положения субъекта и власть над ним.

К третьей группе относится мотивация по средствам стимулирования. Основным средством является влияние на личность с помощью благ, побуждающих работника к действию. [12]

Перейдем к более узким классификациям мотивации.

Мотивация делится на естественную и искусственную. Естественная мотивация обычно происходит в силу естественных причин. А искусственная создана другими людьми для побуждения к тому или иному действию. Так к естественной мотивации будет относиться личностные потребности, связанные с естественными потребностями субъекта. К искусственным же будут относиться мотивы, навязанные обществом в целом.

Также можно разграничить мотивацию на негативную и позитивную. Главное различие в результате, который ожидается после действия на которую и направлена мотивация. В пример возьмем школьника, которого мотивируют выполнить задание его родители. При позитивной мотивации родители обещают школьнику какие-либо блага за выполнение задания. При негативной угрожают

наказанием. Также эти виды мотивации можно описать, как метод «кнута и пряника».

Также граничат мотивацию внешней и внутренней. При внешней мотивации субъект побуждают или заставляют что-то делать внешними для субъекта стимулами и обстоятельствами. При внутренней мотивации главным аспектом является сама суть деятельности. Другими словами, человек делает то, что ему нравится. Примером внутренней мотивации могут служить компьютерные игры. Примером внешней мотивации могут служить материальные поощрения.

Еще одним видом деления мотивации является устойчивая и неустойчивая мотивации. Разница в том, что для устойчивой мотивации нет необходимости постоянно её поддерживать в отличие от неустойчивой. Неустойчивая мотивация требует постоянной внешней поддержки. Так к устойчивой мотивации можно отнести все физиологические потребности. К неустойчивым же можно отнести отказ от вредных привычек.

Также различают индивидуальную и групповую мотивации. Индивидуальная направлена на саморегуляцию (утоление жажды\голода). А групповая направлена на социум (создание семьи, позиционирование себя в обществе и т.д.)

К групповой мотивации также можно отнести мотив аффилиации – стремление субъекта взаимодействовать с людьми в форме доброжелательного общения.

К видам мотивации также относится познавательная мотивация. Её смысл в стремлении изучать и познавать. Примером может служить исследовательское поведение

Следующим видом является мотив самоутверждения. Он проявляется в желании самоутверждения в обществе. Заинтересованность в получении высокого статуса. Обычно проявляется в желании занять управленческое место в компании и престижную должность.

Мотив идентификации выражается в стремлении быть похожим на своего кумира. Ярким примером выступает копирование образа Майкла Джексона.

Мотив власти обуславливается в стремлении влиять на окружающих, управлять ими, быть выше других в иерархической системе.

К процессуально-содержательным мотивам можно отнести увлекательное содержание деятельности. При этом субъект уже замотивирован выполнять эту деятельность, поскольку она приносит ему положительные эмоции.

Следующим видом мотивации является мотив саморазвития. Он заключается в стремлении к личностному росту, субъект старается полностью реализовать свой потенциал.

Мотив достижения сводится к достижению самых высоких результатов деятельности, овладению мастерством.

И заключительным видом мотивации являются просоциальные мотивы – это мотив, которые связаны с чувством долга, ответственностью перед людьми. [34]

На этом виды мотивов не заканчиваются. В современной литературе насчитывается безграничное количество видов мотивации. Для исследования были выбраны мотивы, которые относятся к мотивам работников организации и имеют вес в анализе и совершенствовании мотивации работников.

Также существуют методы мотивации. Их насчитывается три группы.

Первая группа- экономические прямые методы мотивации. Связаны с наращиванием оплаты труда, к ним относят премирование, участие в доходах предприятия, оплата обучения и т.д.

Ко второй группе относятся экономические косвенные методы мотивации. Создание экономически благоприятного положения для работника, а именно льготы на оплату жилья, льготный проезд, обеспечение питания на предприятии.

К последней группе методов можно отнести не денежные методы. Оно заключается в повышении привлекательности труда, оценке и раскрытие потенциала работника, карьерный рост и т.д. [37]

К формам мотивации можно отнести следующие позиции: Заработная плата рабочих, Система внутрифирменных льгот, мероприятия, направленные на повышение привлекательности труда, упразднение иерархических барьеров на предприятии, моральное поощрение работников.

Подведя итоги можно сделать вывод о том, что мотивация- это процесс стимулирования, направленный на субъект, который должен достичь результатов в определенной деятельности.

При рассмотрении мотивации нужно уяснить, что такое мотив. Мотив выступает предметом потребности. Хекхаузен же распределяет мотивацию на три этапа: первым этапом служит Направленность на определенное целевое состояние этапом служит ценность, эмоциональная привлекательность, чувственная окраска этого представления. А третьим этапом является стремление достичь этого представления.

Следует отметить, что общий уровень мотивации зависит от количества мотивов. Мотивация тем выше, чем выше количество мотивов, побуждающее человека на это действия.

Также обратим внимание на то, что мотивы динамично меняются относительно возраста и происходящих событий, но стоит учесть то, что не все события могут повлиять на мотивы определенной личности. Для этого необходим сильный эмоциональный стресс. [25]

Итого в данном параграфе было дано определение мотивации, рассмотрена её специфика, формы, методы и виды. Также был сделан вывод о том, что при мотивации человека следует ровняться на мотивационный оптимум, таким образом при сверх мотивации эффективность деятельности субъекта снижается. И было отмечено, что потребности человека иерархичны и переходят на следующий уровень иерархии только при удовлетворении потребностей более низкого уровня.

1.2 Теории о мотивации.

Над вопросом мотивации работников работало много ученых, которые предлагали свои теории. При изучении вопроса мотивации обратимся к нескольким теориям из них.

При рассмотрении вопроса о мотивации следует обратиться к одной из самых популярных теорий, иерархической пирамиде – Принцип иерархичности интересов людей Маслоу.

Маслоу представляет все потребности человека в пирамиде, деленной на пять сегментов.

Низшим сегментом являются физиологические потребности. Под этим подразумевается потребность в утолении жажды, голода, в отдыхе и т.д.

Вторым же сегментом является потребность в безопасности. Здесь говорится о стремлении обезопасить свою жизнь, избавиться от чувства тревоги.

Следующим сегментом пирамиды выступает потребность в принадлежности и любви. Здесь Маслоу говорит о том, что человек нуждается в общении, знакомствах, дружбе. Также он хочет любить и быть любимым.

Четвертым сегментом в пирамиде Маслоу является потребность в признании. Этот сегмент объясняется тем, что человек желает быть признанным в обществе. Имеет необходимость в славе и репутации.

Последним и самым высоким сегментом является потребность в самоактуализации. Другими словами, он пытается воплотить в жизнь свой потенциал.

Важным моментом в теории Маслоу является то, что только при удовлетворении потребностей на низших ступенях приоритеты человека ориентируются на более высшую ступень иерархической пирамиды. [5]

Эта теория получила много критики. Основным аргументом является то, что человек не обязательно движется по сегментам пирамиды последовательно. Однако, она остается такой же актуальной и по сей день.

Для данного исследования данная теория очень актуальна, так как ярко отражает потребности работников на всех уровнях организационной структуры.

На низших уровнях более актуальна материальная мотивация, на более высоких – нематериальная. Важным моментом является нахождение той должности, где на смену физиологическим потребностям работника приходят потребности более высшего уровня.

Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, МакКлелланд дополнил ее, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности.

Он акцентировал свои труды именно на этих факторах, так как понимал, что они могут стать очень сильными побуждающими факторами для человека.

Стремление к власти мотивирует человека двигаться вверх по карьерной лестнице, пропагандировать цели и миссию организации, брать на себя ответственность, быть инициативным и двигаться к намеченным целям.

Стремление к успеху также побуждает человека быть предприимчивым и искать способы достижения целей.

Стремление в причастности обуславливается желанием быть частью коллектива, быть признанным и оцененным, готовностью выполнять любые поручения руководства при их значимости для организации. [19]

Для комплексной оценки и повышения мотивации также следуют использовать теорию X и теорию Y МакГрегора.

Основной смысл его работы заключается в том, что мотивация людей должна проходить, относительно доминирующих мотивационных черт работников.

Так при теории X работник подразумевается ленивым и не самостоятельным. За таким работником нужен постоянный присмотр и контроль. Стимулирование таких работников проводится угрозами, штрафами и принуждением.

Теория Y трактует всё с точностью противоположно. Работник подразумевается самостоятельным, воспринимает труд, как необходимый для человека процесс. Работники стремятся к самореализации и чувствуют полную ответственность за свою работу. [36]

Конечно теории МакГрегора очень абстрактны. На практике эти границы более размыты. Но эта теория помогает более эффективно стимулировать работников с разными мотивационными чертами.

Помимо вышеизложенных исследований было уделено внимание на двухфакторную модель Герцберга. В вопросе о мотивации он выделяет две большие группы факторов: гигиенические факторы и мотиваторы. К первой группе он относит факторы поддержки, такие как средства и степень контроля за трудом, условия труда, взаимоотношения в рабочем коллективе, заработная плата работника и т.д. Данная группа факторов может вызывать у работника неудовлетворённость его рабочим местом. К группе факторов «мотиваторы» относятся потребности более

высокого порядка. Такими потребностями являются производственные достижения, разнообразие и увлекательность труда, ответственность за выполняемую работу, возможность повышения трудовой квалификации и карьерного роста. Эта группа факторов мотивирует работника и дает стимул работать с большим усердием.

Герцбергер говорит о том, что гигиенические факторы несут недовольство и это недовольство надо упразднить по средствам повышения заработной платы, создания климата в организации, введение ненавязчивой системы контроля за работником и т.п. Факторы мотивации напротив несут удовлетворённость трудовым процессом. Эти факторы необходимо раскрывать, ориентируясь на мотивационные черты каждого отдельно взятого рабочего. К мероприятиям, повышающим удовлетворенность в труде будут относиться: делегирование обязанностей, благодарность за выполненную работу, при поточном производстве производить постоянное чередование технологических процессов, выполняемых рабочим, производить повышение квалификации за счет предприятия, за заслуги перед организацией и стажем обеспечивать движение работника по карьерной лестнице. [29]

Более конкретную классификацию мотиваций предложил русский психолог В.И. Герчиков. Он выделил пять конкретных типов мотивации, каждая из которых отражает стороны мотивов рабочих.

Первым типом мотивации является инструментальная мотивация. При ней работника интересует величина его заработка, которую он получает в качестве вознаграждения за труд. Этот работник старается обеспечить себе и семье достойное существование.

Вторым же типом является профессиональная мотивация. Здесь работника интересует содержание труда, его интересность, разнообразие, творческий характер труда. Этот работник хочет доказать, что ему посильны любые сложности. Отличается упорством и стремлению к цели. Самоорганизован. Рассматривает заработную плату, как индикатор, как его ценит руководство организации.

Третьим типом мотивации является патриотическая мотивация. В данном случае работник заинтересован общим делом организации, его успехом. Убежден, что нужен своей организации. Готов принять дополнительную работу, если уверен в том, что в дальнейшем это приведет к положительному результату дела организации.

Затем следует хозяйская мотивация. Данный тип мотивации свойственен работникам, стремящимся к суверенитету. Среди наемных рабочих встречается редко. Обычно такие люди становятся предпринимателями и самолично открывают бизнес.

Последним же типом мотивации В.И. Герчиков выделил Люмпенизированного работника. Он заинтересован в избегании работы или минимизации усилий по её выполнению. Также характеризуется низкой ценой рабочей силы. Данный тип работника не может обеспечить себя трудом и смирился с этим.

В.И. Герчиков также составил таблицу, в которой соотнес должности с типом мотивации, которые присущи этой специальности, данные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Соотношение должности с типом мотивации

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с чётко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий		Хозяйская

Также после проведения исследований, он указал, как лучше мотивировать работников с определенными типами мотивации, данные в таблице 1.2..

Таблица 1.2 – Мотивирование работников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Применимы: денежной	Запрещены	Применимы: знаковой	Запрещены	БАЗОВЫЕ

	компонентой		компонентой		
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы: денежной компонентой	Применимы при целевой договорённости	Применимы: знаковой компонентой	Применимы при целевой договорённости	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещены	Запрещены	Применим	Запрещён	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совпадении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

Модель Герчикова В.И. является абстрактной, но достаточно четко разграничены типы мотивации и даны рекомендации о мотивации работников. [38]

Данная типизация позволит оценить работников и дифференцировано подойти к мотивации персонала на предприятии.

Ещё одной теорией, дополняющей комплексную оценку мотивации персонала, является теория справедливости.

Основателем теории справедливости является С. Адамс. Сущность этой теории заключается в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если они обнаруживают неопределенность в отношении оценки своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. Если же они узнают, что личное вознаграждение выше, чем у других за аналогичную работу, то в большинстве случаев это не оказывает положительного стимулирующего влияния на повышение интенсивности их труда. Казалось бы, невероятно. Но это так: человек в таких случаях стремится всего лишь сохранить интенсивность работы на достигнутом уровне.

На основе теорий справедливости была создана мотивационная модель, названная по имени ее создателей — мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера. Центральным звеном этой модели является ожидание вознаграждения за результаты работы и осознание работником своей роли в процессе труда. Результативный труд ведет к росту удовлетворенности работника. Эта удовлетворенность опосредована как внутренним, так и внешним вознаграждением. К внутреннему вознаграждению относятся удовлетворенность выполненной работой и осознание своей высокой профессиональной компетенции. К внешнему вознаграждению относятся похвала, премии, продвижение по службе. Таким образом, удовлетворенность является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости.

Основной вывод этой теории — результативный труд ведет к удовлетворению. Если раньше существовало мнение, что работники вначале должны быть удовлетворены, тогда они будут результативно работать, то в подходе Портера-Лоулера отражена другая точка зрения: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд исполнителя был результативным, это приведет работника к удовлетворению.

Данные теории дополняют друг друга и дают комплексное представление о мотивах каждого работника компании. Теория Маслоу дает понимание, на какие потребности ориентируется работник, а теории МакГрегора в совокупности с исследованиями В.И. Герчикова дают ответ на вопрос о способах мотивации рабочих. Теория С. Адамса позволяет оценить отношение работников друг к другу в вопросах мотивации труда, а вытекающие из этого теории Л. Портера и Э. Лоулера трактуют о том, что результативный труд ведет к удовлетворению работников. [21]

1.3 Организация мотивационных процессов персонала на предприятии

При рассмотрении системы мотивации, как комплексного подхода к мотивации персонала следует отметить, что при этом процессе фигурируют две составляющие — стимулирование и мотивация личности. С одной стороны,

стимулирование выступает как один из аспектов мотивации, однако стоит отметить, что стимул – это внешнее побуждение к действию, в отличие от мотивации, которая является внутренним побудителем к исполнению того или иного действия. Другими словами, стимулирование направлено на воздействие посредством потребностно-значимого для субъекта предмета, мотивации же имеет воздействие на внутренний психический механизм человека.

Из этой информации следует, что руководство организации в силах только организовывать и управлять мотивационными процессами работника.

Из понятий, приведенных ниже, можно сделать вывод о том, что существуют три типа кадровой политики, управляющей заинтересованностью персонала в своем труде:

Первым типом такой кадровой политики является преобладание стимулирующих воздействий на работников предприятия. При использовании этого типа кадровой политики преобладает использование различных стимулов. Обычно такие стимулы несут материальный характер и служат средством для повышения производительности труда.

В следующем типе кадровой политики преобладают мотивационное воздействие на работников предприятия. Как и говорилось ранее, в данном типе кадровой политики преобладает идеологическое влияние на работников организации. Стоит отметить, что преобладание мотивационного влияния в большинстве своем выступает более экономным способом повышения производительности труда рабочих.

К последнему типу кадровой политики относят сочетание стимулирующего воздействия и мотивационного управления персоналом. Основой чертой в этом типе кадровой политики является преобладание мотивационной системы. Важно отметить, что именно такое воздействие на работников является оптимальным. При активном влиянии двух факторов мотивация становится более устойчивой и эффективной. Также сочетание двух факторов делает мероприятия по стимулированию работников более экономичными, относительно первого типа кадровой политики. [35]

Отметим то, что упор делается на мотивационную систему в силу того, что она является более устойчивой, чем материальное стимулирование. В кризисные

времена, при отсутствии большого количества денежных средств организации, чья корпоративная культура развита сильнее, будет оставаться на рынке и сможет пережить кризисный период в отличие от организаций с более слабой корпоративной культурой или её отсутствием.

Если говорить о мотивации, как о системе, то следует привести ряд положений, без которых эта система будет функционировать не эффективно или не функционировать вообще.

Первым пунктом будет являться направленность системы мотивации персонала. Она должна соответствовать стратегии кадрового управления, которая в свою очередь должна соответствовать стратегии деятельности организации.

Система мотивации персонала должна также ориентироваться на внешнюю среду организации. Перечислим основные факторы внешней среды, на которые необходимо обратить внимание при построении системы мотивации персонала.

Учитывая правовую среду следует отметить, что при построении системы мотивации нужно учитывать законодательство Российской Федерации.

При рассмотрении экономической среды отметим то, что необходимо ориентироваться на ситуацию, происходящую на рынке труда и на экономические условия, проходящие в стране и регионе.

Рассматривая социальную среду при построении системы стоит учитывать социальную среду предприятия, а именно средний уровень жизни, уровень преступности, перспективность региона, особенности профессиональных и общественных объединений, в которые входят сотрудники организации.

Также необходимо оценить политическую ситуацию в стране и регионе.

Факторы технологического развития отрасли играют немаловажную роль в построении системы мотивации персонала.

Необходимо оценить социально- культурные факторы, а именно традиции, нормы поведения и т.д.

Также стоит рассмотреть экологические факторы, а именно экологическую ситуацию в регионе. [4]

Главной целью построения системы мотивации труда работника должна быть обеспечение адекватной мотивации работника к труду в организации и в кругу своих профессиональных задач.

Главные задачи, которая должна выполнять система мотивации сводится к четырем пунктам, а именно поддержание требуемого объема производительности, повышение объемов производительности, поддержание норм организации и совершенствование норм организации. [10]

Поскольку мотивация на предприятии является системным явлением, следует описать её структуру. Данная структура опирается три типа деятельностного поведения работника: индивидуальный, субъективный и личностный.

Первый блок опирается на индивидуальный аспект и ориентирован на общую заинтересованность в труде работника. Второй же блок имеет субъективный аспект и обслуживает исполнительность, дисциплину и активность работника.

В заключительном блоке упор ведется на личностный аспект. Функциях этого блока заключается в управлении мотивацией работника, направленной на рационализацию труда, а также проявление творческой, инициативной и инновационной деятельности работника. [30]

При выполнении этих трех критериев уровень мотивации работников должен расти, а система мотивации на предприятии должна быть более устойчива и эффективна.

Для выстраивания устойчивой мотивационной системы необходимы нормы, которым необходимо следовать. Для исполнения этих норм необходимо внедрить поощрение соответствия нормам, приведенным ниже.

Первой группой нормативных требований являются общие требования ко всем работникам организации. Каждый сотрудник должен соблюдать нормы, установленные начальством вплоть до самого начальства. Больше всего это касается корпоративной культуры и дисциплины. В случае того, если управленческий состав компании не будет соответствовать нормам, то вскоре работники более низких должностей станут также пренебрегать нормами, что ведет к разложению дисциплины во всей организации.

Для грамотной системы мотивации следует учесть нормативные требования исполнительной дисциплины. Данную группу нормативов следует держать на оптимальном уровне, так как усиленный контроль отрицательно влияет на эмоциональное состояние работников, что снижает эффективность работы и ухудшает их мотивацию. Попустительство также недопустимо, так как это также способствует снижению исполнительской дисциплины работников на предприятии.

Следующей группой норм являются профессионально-функциональные нормы. Для устойчивой и эффективной системы мотивации необходимо фиксировать определенный круг типовых задач работника. Для поддержания корпоративного духа работник должен понимать своё место и роль в системе достижения целей организации.

Нормы межфункциональных воздействий несут в себе нормы взаимодействия работников между функциональными единицами предприятия. Необходимо выстроить такую систему, учитывающую готовность работников соответствовать данным нормам. При пренебрежении данной группы норм возможны конфликты между работниками разных отделов, что ведет к снижению работоспособности всего предприятия.

Последней группой норм являются правила межличностных отношений. Для эффективной работы сотрудников следует создавать дружественный климат в организации, где все виды конфликтов между сотрудниками будут контролироваться. Деятельность предприятий без конфликтов не возможна, но необходимо добиться происхождения исключительно конструктивных конфликтов, которые связаны с недостаточно хорошей организацией производственной деятельности. [24]

Одним из основных побудителей к деятельности работников на предприятии является заработная плата. С точки зрения мотивации заработная плата считается эквивалентом выполненного труда, выплачиваемая работнику.

Естественно для заработной платы помимо законодательных актов есть ещё ряд ограничений. Для мотивации работника следует устанавливать уровень заработной платы выше финансовых средств, необходимых работнику для восстановления затраченных энергетических ресурсов. При иной ситуации у ра-

ботника будет появляться и развиваться неудовлетворенность, которая повлечет за собой снижение уровня мотивации и, как следствие, снижение работоспособности.

С другой стороны, при установлении завышенной заработной платы увеличиваются затраты предприятия, что ведет к уменьшению прибыли или убытку организации.

Для устойчивого стимулирования и прибыльности организации следует определить оптимум заработной платы работников. При нахождении оптимума стоит учитывать законодательную базу и аспекты, приведенные выше.

При стимулировании труда стоит ориентироваться на поощрении сотрудников, соответствующих нормам, принятым в организации.

Здесь первым пунктом будет являться правило поощрения работников за нормативную отдачу сил и дисциплину. При соответствии работника нормам, принятым в организации следует поощрять его премиально, а при несоблюдении вводить систему штрафов и другие мероприятия по корректировке поведения работника.

Так же следует поощрять сотрудников в виде денежных выплат за рационализацию деятельности на предприятии. Это отлично повышает эффективность производственного процесса и повышает мотивацию рабочих.

Итого при системе стимулирования следует ввести ряд мер по поощрению и наказанию в связи с деятельностью работника на предприятии. [1]

При соответствии нормативам и за их перевыполнение поощрять денежными средствами работников, и штрафовать работников, не выполняющих требования организации. Для работников, повышающих рациональность труда разработать бонусную систему денежных выплат.

В такой системе стимулирования данные работник должен видеть отражение своего труда, должен понимать эту систему и быть уверен, что она справедлива. Также она должна поддерживать удовлетворенность сотрудников организации их моральным и материальным положением.

При внесении изменений в систему стимулирования организации необходимо оповещать всех сотрудников о этих изменениях. Также необходимо, чтобы изменения системы стимулирования проходили по определенной схеме.

Необходимо, чтобы система мотивации могла гибко реагировать на изменения внешних и внутренних факторов организации. Это позволит контролировать деятельность организации и реагировать на изменения во внешней среде.

При построении стимулирующей системы организации необходимо учитывать на какие именно предметы управления персоналом эта система будет воздействовать. Следует учесть, что классификация факторов воздействия велика, а типология ещё шире. Стимулирование направлено на следующие предметы: субъект стимулирования, уровень профессионализма, нормативная адекватность, степень напряжения при выполнении работы, предмет ответственности, степень ответственности, экономия ресурсов, степень риска, сопричастность целям компании, восполнение энергетических затрат, стаж работы в организации, льготы и социальные выплаты, рационализационная деятельность, карьерный рост, руководство группами и смежная взаимопомощь. [7]

Для создания системы стимулирования на предприятии необходимо следовать заранее продуманной схеме. Ниже приведен алгоритм построения системы стимулирования на предприятии.

Первым пунктом является построение стратегии и целей организации, относительно их будет выстраиваться дальнейшая система стимулирования труда

Следующим пунктом является описание функций и составление должностных инструкций для работника организации.

Функция – особенность вклада работника в дело организации, основная специфика его труда, включающая описание характерного конечного продукта. Должностные инструкции - типовое описание основных функций, которые должен реализовывать работник, занимающий данную должность. Должностные инструкции составляются на основе: представлений о типовых профессиональных задачах; позиции рабочего места в организационной структуре; фотографии рабочего дня; собственного опыта работника и т.д. Должностные инструкции учитываются при разработке системы стимулирования труда. В должностных инструкциях должны отражаться не только обязанности, но и критерии оценки результативности труда человека, занимающего данную должность.

Далее следует провести оценку значимости каждого рабочего места в организации. Это следует делать для того, чтобы определить более и менее оплачиваемые рабочие места, а также определить ряд компетенций по приему на определенную должность.

Для экономии средств возможен анализ рынка специалистов. Для выявления средней цены кадров.

Далее следует создать сетку тарифных ставок, где стоит учитывать должностные приоритеты организации. Возможно использовать уже существующие тарифные сетки. [32]

При разработке системы стимулирования труда главным аспектом является разработка системы оплаты труда работника. Данная система имеет разграничения на константную и переменную часть. Она изображена на схеме 1.



Рисунок 2 – Система оплаты труда. [30]

Начнем рассмотрение схемы с константной части оплаты труда работника. Классификация представлена на схеме.

Первым рассмотрим консервативно-константную часть оплаты труда. Она представляет из себя базово-должностной оклад выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей.

Характерной особенностью такой оплаты труда является независимость ее от объемов работ выполненной сотрудником. Она выплачивается в обязательном

порядке, в договорном объеме в случае отработки запланированного времени за исключением грубого нарушения нормативных требований.

Далее рассмотрим годовую константную часть оплаты труда. Её трактуют, как дополнительное вознаграждение работнику, возрастающее с течением времени его работы в данной организации: доплата за выслугу лет.

Данная доплата измеряется в процентах от базовой ставки. Величина процента доплаты за выслугу лет должна быть строго фиксирована и носить общий для всех работников организации характер. Вознаграждение за выслугу лет может измеряться не только в денежной форме, но и в любой другой ценной для работника материальной форме.

Следующим рассмотрим константно-переменную часть оплаты труда, также называемую выплатой соответствия. Это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое при выполнении плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям организации. К статически-переменной части оплаты труда относятся ежемесячная, ежеквартальная и годовая премии. Константность данного элемента оплаты труда состоит в том, что работник обязательно получает эту часть, если он соответствовал функциональным и должностным требованиям.

Далее перейдем к переменной части труда. Она разделяется на следующие виды:

- премиальная система для исполнительских звеньев;
- премиальная система для высшего управленческого звена и высших служащих - тантьема;
- премиальная система для среднего управленческого звена – "бонус-тантьема";
- премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений – Прогресс-Бонус.

Определим значение введенных единиц системы стимулирования труда.

Бонус – это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое по факту, либо раз в месяц, либо раз в квартал, за результаты своей деятельности значимые для организации. Это могут быть: повышение объема реализации

продукции, совершенствование качества продукта, повышение производительности труда, увеличение количества продукта без ущерба для качества, уменьшение издержек производства, выполнение дополнительной задачи сверх запланированной и т.п.

В силу различной специфики деятельности представителей разных профессий и специальностей, бонус подразделяется на: коммерческий, предназначенный для работников коммерческого звена предприятия, производственный, существующий для работников производственного звена и сервисный, для обслуживающего персонала.

Механизм расчета бонус для работника каждого из этих звеньев, естественно, должен быть свой, в силу принципиального отличия специфики деятельности этих звеньев организации.

Кроме того, бонус может быть Личный и Командный.

Личный Бонус – вознаграждения, поощряющие высокие индивидуальные заслуги работника в деле решения стратегических и тактических задач предприятия.

Командный Бонус – премиальное вознаграждение группы за достижение целей своего подразделения, стратегически или тактически значимых для организации в целом.

Далее перейдем к понятию Тантьема.

Тантьема – это дополнительное вознаграждение (премия) представителей высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей.

Механизм стимулирования менеджеров среднего звена до сих пор остается проблемной зоной поиска. Суть проблемы сводится к следующему. Если премирование среднего менеджера осуществлять по линии бонус, то менеджер может ограничить круг своих усилий продуктивностью деятельности только управляемого им подразделения. Однако, не всегда высокая продуктивность работы только одного звена ведет к эффективности деятельности всего предприятия. Кроме того, легко представить себе высокопродуктивную

деятельность одного подразделения, не реализующего при этом стратегические приоритеты предприятия. Например, коммерческий отдел может давать высокие объемы продаж продукции, которую, по каким-то причинам, планируют снять с производства. При этом данный коммерческий отдел может плохо реализовывать ту продукцию предприятия, которая стратегически приоритетна. Понятно, что бонус в таких случаях будет стимулировать работу среднего менеджера, лежащую за пределами стратегического «русла» компании.

С другой стороны, если работу среднего менеджера поощрять по системе «тантьема», менеджер будет «кровно» заинтересован в реализации стратегических установок своим подразделением. Но буквальная реализация этих стратегических установок, может вступать в противоречие с премиальной системой исполнителей по линии "бонус". Как следствие, могут возникнуть серьезные противостояния интересов между менеджером, премируемого тантьемой и его исполнителями, премируемых бонусом.

Для снятия этой дилеммы, был разработан синтетический подход премирования средних менеджеров. Изложим основные характеристики этого подхода.

Премия среднего менеджмента – премиальное вознаграждение среднего состава менеджеров, состоящее из двух основных частей Командного Бонуса и Тантьемы, при успешной деятельности управляемого подразделения в рамках стратегии организации. Другими словами, часть Командного Бонуса в бонус-тантьеме среднего руководителя вычисляется как фиксированный процент от Командного Бонуса. Бонус среднему руководителю направлен на стимулирование организационно-управленческой работы в группе для повышения эффективности ее деятельности. Выплачивается не чаще чем раз в квартал. Данные премиальные не выплачиваются среднему менеджеру при низких показателях деятельности вверенного ему подразделения.

Часть Тантьемы в бонус-тантьеме среднего руководителя определяется как фиксированный процент, вычисляемый от чистой годовой прибыли предприятия. Данная премия стимулирует тактическое соответствие работы управляемого подразделения стратегическим сверхзадачам организации. Тантьема среднему

руководителю не выплачивается либо в случае минимальности прибыли по итогам за год, либо при расхождении тактики работы его подразделения со стратегией предприятия.

Двойной источник премиального фонда среднего менеджмента, при условии подбора оптимального соотношения этих частей, дает возможность:

а) стимулировать работу менеджера, направленную на решение его подразделением оперативных и тактических задач;

б) стимулировать работу менеджера, направленную на стратегическую вписанность работы управляемого подразделения.

В данной главе были рассмотрены основные, но далеко не все аспекты создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников. Эти основы будут использоваться для совершенствования системы мотивации персонала на предприятии.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

2.1 Историческая справка предприятия

Предприятию ОАО «Новокузнецкий комбинат» было основано в 1953 году и представляет из себя одной из самых «взрослых» предприятий пищевой промышленности на территории Кемеровской области. Полное название предприятия - открытое акционерное общество «Новокузнецкий хладокомбинат». На данный момент оно принадлежит холдингу «Снежный городок», в который также входят хладокомбинаты, расположенные в Кемерово и Прокопьевске. [8]

Холдинг «Снежный городок» успешно развивается на рынке в течении более пятидесяти лет. На данный момент это одна из самых крупнейших компаний по оптово-розничные торговли на территории Кузбасса, которая имеет собственную производственную базу, а также розничную и оптовую торговую сеть.

ОАО «Новокузнецкий комбинат» выпускает 110 наименований мороженого. Мороженое производится на современных линиях от мировых лидеров на рынке оборудования из Швеции, Италии, Польши: Tetra Pak, Ice group, Schnober и др., в соответствии с новейшими европейскими тенденциями и технологиями. [32]

В 2004 году начат экспорт мороженого в страны дальнего зарубежья. Налажены стабильные поставки в Монголию, первые партии отправлены в Саудовскую Аравию, Нигерию, Пакистан. [3]

ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» является одним из лидеров на рынке замороженных продуктов питания России. Доля предприятия в общем объеме экспорта мороженого из РФ по итогам 2013 года составила 27,1%. Одним из главных направлений деятельности компании является производство мороженого под торговой маркой «Снежный городок»

30 июня 2014 года по результатам сертификационного аудита, проведенного компанией SGS, система менеджмента безопасности пищевых продуктов ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» была признана соответствующей требованиям международной схемы FSSC 22000. Область сертификации включила в себя

производство мороженого, десертов взбитых замороженных фруктовых, плодово-ягодных, овощных, шербетов и пищевого льда. [9].

2.2 Организационная структура предприятия

Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура предприятия
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

Изданной схемы можно сделать вывод о том, что организационная структура рассматриваемого предприятия является линейно-функциональной. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Так директору подчинены следующие функциональные начальники: главный бухгалтер, начальник отдела труда и заработной платы, старший юрист консультант, начальник аналитического отдела, заместитель директора по производству, главный инженер и заместитель директора по коммерческим вопросам.

2.3 Производственная структура предприятия

Производственная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 4.

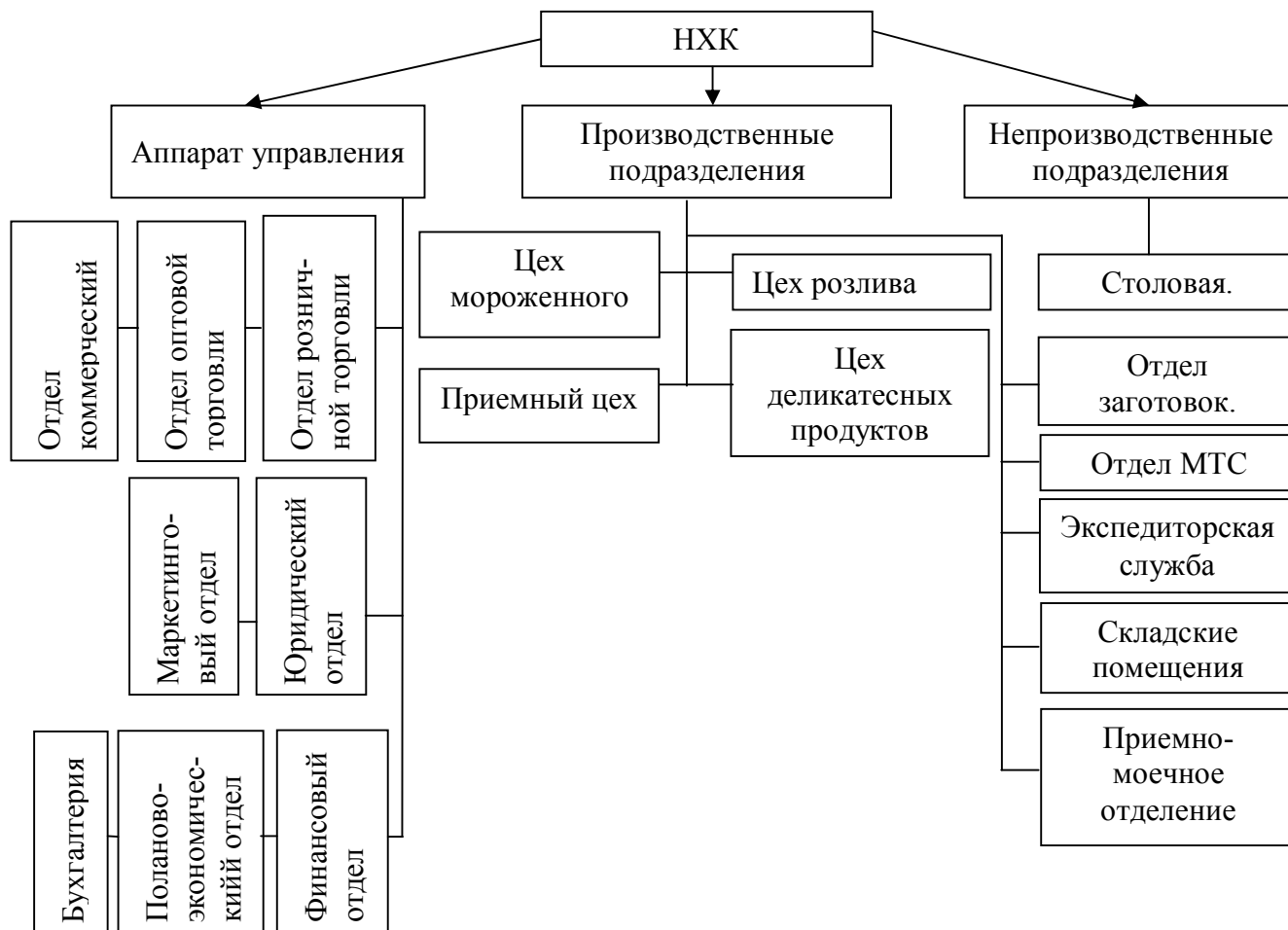


Рисунок 4 – Производственная структура предприятия
ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

При рассмотрении производственной структуры предприятия можно сделать вывод о том, что она разделена на три основные группы, такие как аппарат управления, производственные подразделения и непроизводственное подразделение.

Тем самым аппарат управления подразделяется на три основные группы: юридический отдел, финансовый отдел и отдел розничной торговли.

В свою очередь производственные подразделения делятся на цеха основного производства, в которые входят такие цеха, как цех мороженого, цех розлива и цех деликатесных продуктов, подразделения вспомогательного производства, которые

состоят из отдела материально-технического снабжения, отдел заготовок и приемочное отделение, а к подразделению обслуживающего производства относятся складские помещения и экспедиторская служба.

Также можно сделать вывод о том, что рассматриваемому предприятию соответствует предметный тип производственной структуры, т.к. цеха специализируются на ограниченной номенклатуре изделий.

По форме управления данная производственная структура является цеховой, так как делится на цеха, а цеха в свою очередь делятся на участки.

2.4 Анализ производственно-хозяйственной деятельности

При анализе производственно-хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия были проанализированы следующие показатели, представленные в таблице 2.1. [40]

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
						2013г./2012г.	2014г./2013г.	2014 г./2012 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выпуск продукции	тонн	24033	24527	22992	102,05	93,7	95,6
2	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82	95,9	78,7
3	Себестоимость продукции	тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
4	Коммерческие расходы	тыс. руб.	500130	389041	361367	77,8	92,9	72,2
5	Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.1

№	Показатели	Ед.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	13/12	14/13	14/12
6	Прибыль (убыток) от продажи	тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	134,2

7	Рентабельность продукции	%	4,6	8,03	7,83	174,6	97,5	170,2
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,1	377,3
9	Среднесписочная численность ППП	чел.	615	558	558	86,1	100	86,1
10	Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	3962,7	4823,63	4904,41	121,7	101,7	123,7
11	Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	103960	81282	81659	78,2	100,5	78,5
12	Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	16660,2	15119,4	15189,5	90,7	100,4	91,2
13	Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	475758	477018,5	478964	100,2	100,4	100,7
14	Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	331292,5	264446,5	230535,5	79,8	87,2	69,6
15	Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,3	94,1	87,9
16	Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1092688	1203641	1198118	110,1	99,5	109,6
17	Фондоотдача основных фондов	руб.	3,189	3,5828	3,869	112,3	107,98	121,3
18	Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	1242,589	1346,28	1267,587	108,3	94,1	102,01
19	Коэффициент независимости	%	0,41	0,38	0,41	93,9	108,32	101,8

Продолжение таблицы 2.1

№	Показатели	Ед.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	13/12	14/13	14/12
20	Коэффициент обеспеченности собственными	%	0,16	0,19	0,22	123,9	113,4	140,5

	руб.	%	руб.	%	руб.	%			
ОПФ, всего:	628268	100	578000	100	557758	100	-	-	-
- машины и оборудование	238018	37,9	185231	32,1	184772	33,1	-5,8	1	-4,8
- транспорт. средства	34400	5,5	27936	4,8	24009	4,3	-0,7	-0,5	-1,2
- здания	186911	29,7	192129	33,2	194842	34,9	3,5	1,7	5,2
- торговое оборудование	132269	21,1	126508	21,9	117570	21,2	0,8	-0,7	0,1
- прочие ОПФ	36670	5,8	46196	8	36565	6,5	2,2	-1,5	0,7

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что объем основных производственных фондов на протяжении всех трех лет снижается. Основной причиной спада объема основных производственных фондов в 2013 году стало снижение объема машин и оборудования, удельный вес которого сократился на 5,8% и составил 185231 р. Скорее всего их снижение связано с моральным или физическим износом и дальнейшим высвобождением. К 2014 году главной причиной спада являются прочие основные фонды организации, их удельный вес снизился на 1,5% и составил 36565 р.

Рассмотрим динамику и структуру трудовых ресурсов, данные в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Динамика и структура трудовых ресурсов ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”

Показатели	2012	2013	2014	Темп роста, (%)		
				13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Весь персонал:	615	558	558	90,7	100	90,7
В том числе:						
1. ППП	615	558	558	90,7	100	90,7
Из него:						
1.1 Рабочие	595	539	539	90,6	100	90,6
1.2 Руководители	20	19	19	95,0	100	95,0

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что к 2013 году персонал в организации сократился на 57 человек, что составляет 9,3% от персонала в 2012 году. Важно отметить, что основное сокращение пришлось на рабочих, их стало меньше на 56 человек, в то время, как количество руководителей сократилось на 1 человека.

Скорее всего причиной сокращения персонала стало высвобождение основных производственных фондов, а именно машин и оборудования. В связи с отсутствием рабочих мест руководство организации решило сократить и оптимизировать персонал организации.

С 2013 по 2014 год количество персонала не менялось, это связано с тем, что предприятие не расширяло свою деятельность, напротив, оно сократило объем выпуска своей продукции.

Рассмотрим эффективность использования основных средств ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», данные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования основных средств

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста, (%)		
				13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,04	95,9	78,7
Прибыль от продукции, тыс. руб.	603249	536969	499822	89,01	93,1	82,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,34	94,15	87,9
Среднесписочная численность работников ППП,	615	558	558	90,7	100	90,7
Фондоотдача основных фондов, руб./руб.	3,5	3,05	3,1	87,9	101,9	89,6
Фондоёмкость руб./руб.	0,29	0,33	0,32	113,7	98,1	111,6
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1050,6	1080,9	1017,7	102,9	94,1	96,9
Рентабельность ОФ %	93,4	89,02	88,01	95,4	98,8	94,4

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что показатели эффективности использования основных средств снижаются относительно 2012 года. К 2013 году данный показатель упал на 12,1% и составил 3,05 руб., а к 2014 возрос на 1,9% и составил 3,1 руб. Снижение эффективности также показывает обратный показатель фондоотдаче – фондоемкость. Его наращение свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств. Так к 2013 году этот показатель возрос на 13,7 % и составил 0,33. К 2014 году

	руб.		руб.	%		%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Запасы	311841	26,8	311845	25,1	302092	26,2	-1,7	1,1	-0,6
2. НДС	5826	0,5	6407	0,5	6104	0,5	0	0	0
3. Дебиторская задолженность	773201	66,4	844942	68,0	769096	66,7	1,6	1,3	-0,3
4. Краткосрочные финансовые вложения	65812	5,6	70128	5,7	53914	4,7	0,1	-1,0	-0,9
5. Денежные средства	8236	0,7	8766	0,7	22155	1,9	0	1,2	1,2
6. Прочие оборотные активы	-	-	277	0,02	509	0,04	0,02	0,02	-
Итого оборотные активы	1164916	100	1242365	100	1153870	100	-	-	-

В этой таблице можно сделать вывод о том, что самый большой удельный вес приходится на дебиторскую задолженность. Это отрицательный момент для предприятия, так как дебиторская задолженность уменьшает скорость оборачиваемости денег на предприятии, что отрицательно сказывается на прибыли. Важно отметить, что дебиторская задолженность составляет в среднем 67%, что является основной составляющей активов. Однако снижение дебиторской задолженности в 2014 году способствует уменьшению темп снижения прибыли с 10,99% до 6,9%.

Проанализируем состав и структуру себестоимости по элементам затрат, данные в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ состава и структуры себестоимости по элементам затрат ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Прирост, (%)		
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальные	317036	36,54	289374	46,5	358318	45,9	9,96	-0,6	9,36

затраты									
Расходы на оплату труда	143174	16,5	113659	18,3	120464	15,4	1,8	-2,9	-1,1
Отчисления на социальные нужды	33106	3,82	26098	4,2	26469	3,4	0,38	-0,8	-0,42
Амортизация	46976	5,41	33012	5,3	25634	3,3	-0,11	-2	-2,11
Прочие затраты	327428	37,73	159517	25,7	249964	32,0	-12,03	6,3	-5,73
Итого по элементам	867720	100	621660	100	780849	100	0	0	0

В данной таблице можно сделать вывод о том, что основными затратами являются материальные и прочие расходы. К 2013 году удельный вес материальных затрат повышается на 9,96%, что связано с сокращением прочих затрат на 12,03%. Важно отметить, что к прочим затратам может относиться невозможная к возврату дебиторская задолженность, которая имеет самый большой удельный вес в оборотных активах. К 2014 удельный вес материальных затрат падает на 0,6%, хотя сами по себе растут материальные затраты на 68939 тыс.руб. В основном это связано с наращиванием прочих расходов.

Интересно отметить то, что рост материальных затрат подразумевает наращивание объемов выпуска продукции, однако выручка в 2014 году падает. Это связано с тем, что все затраты увеличились и самый быстрый рост наблюдается у прочих затрат. Скорее всего предприятие взяло кредит обнаружило невозместимую дебиторскую задолженность.

Рассмотрим динамику показателей удельных затрат, данные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика показателей удельных затрат ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Показатели	Год			Темп роста, (%)		
	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
	2	3	4	5	6	7
Материалоемкость, коп.	15,4	13,4	16,3	87,01	121,6	105,8
Зарплатоемкость, коп.	8,55	6,5	6,7	76,02	103,07	78,4
Амортизациоёмкость, коп.	2,3	1,5	1,2	65,2	80	52,2

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что предприятие ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» является материалоемким. Иными словами, большой объем затрат приходится на материальные ресурсы.

Проследим динамику затрат на рубль товарной продукции, данные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика затрат на рубль товарной продукции ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Наименование	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, (%)		
				13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,05	95,9	78,7
Затраты на 1 рубль продукции, руб. /руб.	0,73	0,71	0,72	96,9	101,2	98,1

В данной таблице можно сделать вывод о том, что динамика изменения затрат за 3 года разная. Самый высокий показатель затрат на один рубль товарной продукции приходится на 2012 год и составляет 0,73 руб. Снижение данного показателя в 2013 году обусловлено тем, что себестоимость продукции сокращается быстрее, чем выручка. Из этого следует, что в 2013 году предприятие сократило свои затраты на производство продукции. К 2014 году также идет сокращение себестоимости и выручки, но темп сокращения выручки оказался выше, чем темп сокращения себестоимости. Из-за этого затраты на один рубль продукции увеличились.

Проанализируем относительные показатели финансовой устойчивости, данные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Показатели	Норм. значения	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
					13/12	14/13	14/12

1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коэффициент автономии	>0,5	0,33	0,32	0,35	96,9	109,4	106,1
2. Коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств	>0,1	0,16	0,19	0,22	118,7	115,8	137,5
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	>0,5	0,38	0,51	0,53	134,2	103,9	139,5
4. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	<1	2,06	2,09	1,87	101,5	89,5	90,8
5. Коэффициент обеспеченности материальными запасами	0,6 – 0,8	0,58	0,77	0,84	132,7	109,1	144,8
6. Коэффициент постоянного актива	>0,4	0,62	0,49	0,47	79	95,9	75,8
7. Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	>0,5	0,16	0,11	0,06	68,7	54,5	37,5

Данная таблица говорит о том, что показатели финансовой устойчивости анализируемого предприятия неоднозначны. Так коэффициент автономии говорит о том, что в структуре актива на протяжении всех трех лет преобладают заемные средства так как данный показатель ниже нормативного значения. Это отрицательный момент для предприятия т.к. это уменьшает его финансовую устойчивость.

Коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств говорит о возможности обеспечения оборотных активов собственными средствами. Это значение выше норматива и растет на протяжении трех лет. Это связано в основном с сокращением основных производственных фондов.

Также в связи с сокращением доли внеоборотных активов коэффициент маневренности собственного капитала повышается и в 2013 году становится выше нормативного уровня на 1 %. Такая тенденция продолжается и в 2014 году и данный показатель растет на 2% и составляет 53%. Из этого следует, что предприятие способно удерживать уровень своего собственного оборотного капитала за счет собственных средств.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капиталов сильно завышен. Это говорит о том, что предприятие имеет большое количество кредитов. Данный показатель снижается к 2014 году и составляет 1,87. Однако, не смотря на снижение, этот коэффициент остается высоким. Это отрицательный момент для предприятия, т.к. сильно снижает его рентабельность.

Следующий коэффициент говорит о обеспеченности материальными запасами за счет собственных средств. Здесь стоит отметить, что запасы практически не меняются, лишь в 2014 году сокращаются на 1,1%. Следовательно, идет наращение собственных оборотных средств. Это положительный момент для предприятия так как материальные запасы обеспечиваются за счет собственных средств.

Коэффициент постоянного актива падает на протяжении трех лет. Это связано с сокращением внеоборотных активов и наращиванием собственного капитала. Снижение данного показателя позитивно сказывается на деятельности компании. При снижении коэффициента постоянного актива предприятие может направлять больше ресурсов на обеспечение оборотных активов.

Объем привлеченных долгосрочных заемных средств снижается на протяжении трех лет в то время, как количество займов растет. Это говорит о наращивании краткосрочных займов.

В таблице 2. 11 оценим показатели платежеспособности.

Таблица 2.11 – Оценка показателей платежеспособности ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”

Показатели	Норма значения	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
					13/12	14/13	14/12
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,083	0,084	0,087	101,2	103,5	104,8
Коэффициент критической ликвидности	>1	0,95	0,98	0,97	103,15	98,9	102,1
Коэффициент текущей	2	1,3	1,32	1,32	101,5	100	101,5

ликвидности									
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

В данной таблице можно сделать вывод о том, что все коэффициенты ликвидности ниже нормы. Так коэффициент текущей ликвидности остается имеет небольшой прирост в 2013 году, составив 1,32, а в 2014 не изменяется. На основе этих данных можно сделать вывод о неплатежеспособности предприятия. Это связано с большим количеством краткосрочных обязательств. Здесь имеет место финансовый риск, связанный с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Рассматривая коэффициент критической ликвидности можно сделать вывод о том, что показатели близки к нормативным и в случае критической ситуации предприятие почти полностью сможет погасить краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормы. Это свидетельствует о невозможности покрыть краткосрочные обязательства собственными средствами. Все дело в большом объеме дебиторской задолженности. Это отрицательный момент для предприятия, так как это свидетельствует о недостатке собственных средств на предприятии и большом объеме краткосрочных обязательств.

Данные анализа и оценки финансовых результатов рассмотрим в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ и оценка финансовых результатов ОАО “Новокузнецкого хладокомбината”, тыс. руб.

Наименование показателя	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Темп роста, %		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	13/ 12	14/ 13	14/ 12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка	2244967	100	1841910	100	1767149	100	82,04	95,9	78,7
Себестоимость	1641718	73,1	1304941	70,8	1267327	71,7	79,5	97,11	77,2
Валовая прибыль	603249	26,8	536969	29,15	499822	28,2	89,01	93,08	82,8
Коммерческие	500130	22,3	389041	21,12	361367	20,4	77,8	92,9	72,25

расходы									
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль от продаж	103119	4,6	147928	8,03	138455	7,8	143,45	93,6	134,3
Проценты к получению	9797	0,4	14503	0,8	8084	0,5	148,03	55,7	82,5
Проценты к уплате	79844	3,5	84114	4,5	83013	4,7	105,35	98,7	103,9
Прочие доходы	141572	6,3	108545	5,9	87387	4,9	76,6	80,5	61,7
Прочие расходы	164596	7,3	175236	9,5	138028	7,8	106,46	78,7	83,8
Прибыль до налогообложения	10048	0,4	11626	0,6	12885	0,7	115,7	110,8	128,2
Текущий налог на прибыль	9255	0,4	8870	0,5	8080	0,46	95,8	91,1	87,3
Чистая прибыль	1540	0,07	3156	0,2	5811	0,33	204,9	184,1	377,3

Выводом к данной таблице является то, что несмотря на снижении объемов выпуска продукции прибыль компании растет.

Валовая прибыль на протяжении всех трех лет также снижается, однако снижаются и коммерческие расходы, что и влияет на изменении динамики прибыли. Важно отметить, что при кризисных явлениях и отрицательной экономической ситуации первым пунктом является сокращение коммерческих расходов.

При дальнейшем рассмотрении таблицы динамика прибыли изменяется от прочих видов деятельности и проценту к получению и уплате. Самым успешным оказался 2012 год. Его убыток от этих операций составил 93 071 тыс. руб. А самым убыточным оказался 2013 год, его убыток составил 136 302 тыс. руб.

Итого 2014 год стал самым прибыльным преимущественно из-за снижения коммерческих и прочих расходов. И сокращению прочих расходов, и проценту к уплате.

Рассмотрим динамику показателей рентабельности, данные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Динамика показателей рентабельности ОАО “Новокузнецкий хладокомбинат”.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп роста, %		
				13/ 12	14/ 13	14/ 12
1	2	3	4	5	6	7
1. Общая величина имущества, тыс. руб.	1458331	1477843	1379463	101,3	93,3	94,6
2. Капитал и резервы, тыс. руб.	476528	477509	480419	100,2	100,6	100,8
3. Величина текущих активов, тыс. руб.	1164916	1242365	1153870	106,6	92,9	99,05
4. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82,04	95,9	78,7
5. Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
6. Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	134,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,12	377,3
8. Рентабельность активов (имущества), %	0,11	0,21	0,42	190,9	200	381,8
9. Рентабельность текущих активов, %	0,13	0,25	0,5	192,3	200	384,6
10. Рентабельность собственного капитала, %	0,3	0,7	1,2	233,3	171,4	400

Продолжение таблицы 2.13

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	13/ 12	14/ 13	14/ 12
11. Рентабельность (убыточность) основной деятельности, %	6,3	11,3	10,9	179,4	96,5	173
12. Рентабельность (убыточность) реализуемой продукции, %	1,5	2,13	4,2	142	197,2	280
13. Рентабельность (убыточность) объёма продаж, %	4,6	8,03	7,8	174,6	97,1	169,6

Из этой таблицы можно сделать вывод о том, что в основном рентабельность анализируемого предприятия растет. Так в связи с ростом чистой прибыли и небольшим изменением активов, 1,3% и 6,7% в 2013 и 2014 году соответственно, их рентабельность растет.

Точно такая же ситуация и с рентабельностью текущих активов, рентабельностью собственного капитала и рентабельностью реализованной

продукции. Важно отметить, что прибыль растет с каждым годом двукратно, следовательно, предприятие, несмотря на экономическую ситуацию и большое количество дебиторской и кредиторской задолженности, смогло подстроиться под ситуацию и увеличить объем прибыли.

По данным приведенным в данной выпускной квалификационной работе можно сделать вывод о достаточно эффективном функционировании предприятия.

Вследствие анализа выпуска и реализации продукции можно увидеть снижение объема выручки от продаж при неоднозначном изменении объема произведенной продукции. Объем выпускаемой продукции к 2014 году сократился в основном за счет снижения объема выпуска мороженого.

На протяжении трех лет стоимость основных производственных фондов снижается в основном за счет сокращения машин и оборудования в 2013 году и прочих основных фондов в 2014 году.

К 2013 году сократился промышленно-производственный персонал предприятия в основном за счет сокращения работников, а в 2014 году остался на таком же уровне.

Фондоотдача падает, а фондоемкость увеличивается, что говорит о снижении эффективности использования основных средств предприятия.

В структуре оборотных средств самым емким является дебиторская задолженность, что отрицательно сказывается на прибыли предприятия.

Основными затратами являются материальные и прочие расходы, а само предприятие является материалоемким.

Динамика изменения затрат за 3 года разная. Самый высокий показатель затрат на один рубль товарной продукции приходится на 2012 год и составляет 0,73 руб.

Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости в основном ниже нормативных, так как имеет большую дебиторскую задолженность и большое количество краткосрочных займов, что отрицательно сказывается на деятельности всего предприятия.

Чистая прибыль на протяжении трех лет растет, в то время, как выручка от реализации продукции падает. 2014 год стал самым прибыльным

преимущественно из-за снижения коммерческих и прочих расходов. И сокращению прочих расходов, и проценту к уплате.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «НОВОКУЗНЕЦКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ» И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

3.1 Анализ мотивации персонала предприятия

Анализ мотивационной системы предприятия следует начать с анализа заработной платы сотрудников предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

На основе анализа отзывов о работе на предприятии [41] в договорной части для рабочих прописан оклад, он составляет 7000 рублей, и премия в зависимости от производительности труда рабочих, но в основном премиальная часть выплачивается в «конверте». Объем бонусных выплат зависит от оценочного листа, который заполняет мастер смены цеха ежедневно.

Работники утверждают, что зарплата им часто не выплачивается и задерживается, также имеет место невыплата бонуса.

В отзывах бывшие сотрудники отмечали, что при увольнении выплачивался только оклад.

Далее в рисунке 5 рассмотрим динамику заработной платы работников за 2012–2014 годы.

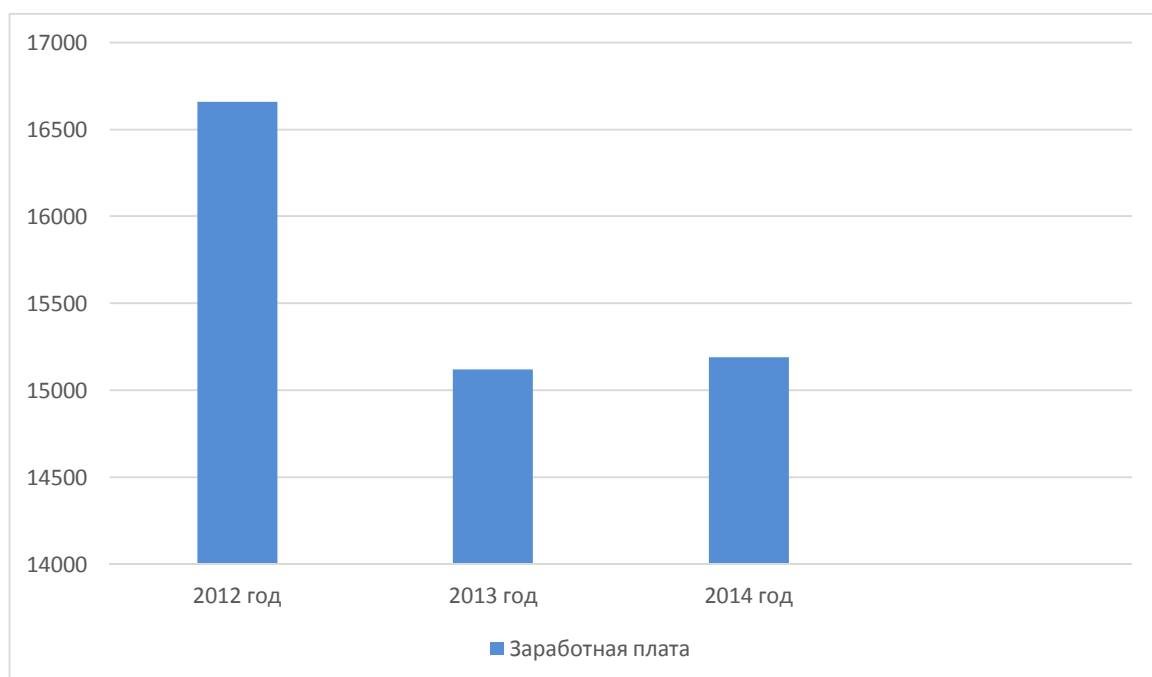


Рисунок 5 – Динамика заработной платы работников

Отметим, что средняя заработная плата рабочих к 2013 году снизилась на 1500 рублей, а в 2014 осталась на прежнем уровне.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что работники рассматриваемого предприятия не удовлетворены материальным стимулированием труда и необходимы меры по совершенствованию данной системы.

Далее рассмотрим текучесть кадров. Все результаты приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Движение трудовых ресурсов.

Показатели	2012	2013	2014
1. Принято в течении года	200	150	168
2. Выбыло раб в течении года	165	206	168
В том числе:			
2.1. По собственному желанию	145	150	165
2.2. За нарушения трудовой дисциплины	5	8	3
2.3. По сокращению штата	15	56	0
3. Среднесписочная численность работников	595	539	539
4. Коэффициент оборота по приему, %	33,6	27,8	31,2
5. Коэффициент оборота по выбытию	27,7	38,2	31,2
6. Коэффициент текучести кадров	25,2	29,3	31,2

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод о высокой текучести кадров на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат». Коэффициент текучести растет на протяжении трех лет. Динамика текучести кадров представлена в рисунке 6.

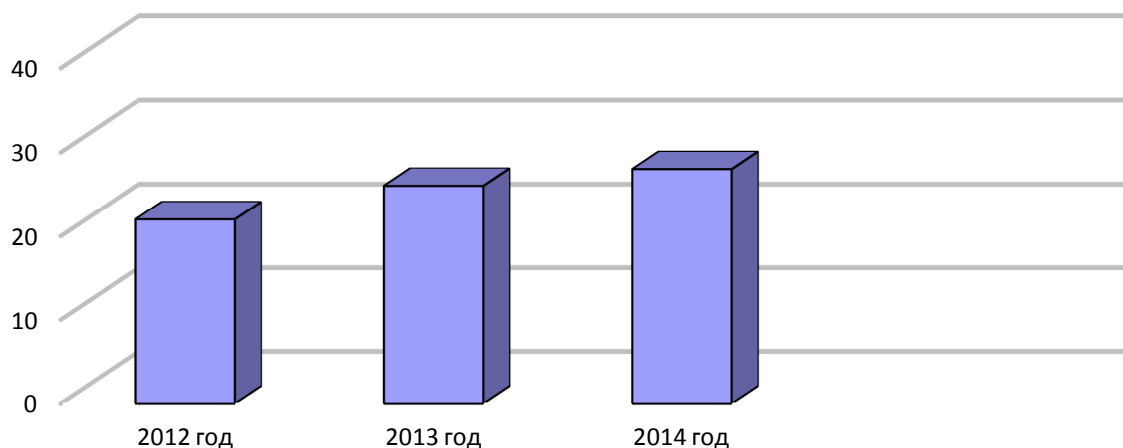


Рисунок 6 – Динамика текучести кадров

Важно отметить, что ни один работник, оставивший отзыв не был доволен мотивационной системой персонала. Стоит отметить, что увольнение персонала по собственному желанию также растет и к 2014 составляет 165 человек. Это опасное явление для предприятия по сколько влечет за собой технологические, экономические и психологические издержки. В основном высокая текучесть кадров появляется по следующим причинам: низкие ставки оплаты труда, несправедливая структура оплаты труда, нестабильные заработки, продолжительные или неудобные часы работы, плохие условия труда, деспотичное или неприятное руководство, проблемы с проездом до места работы, отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста, работа, в которой нет особой нужды, неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией), изменяющийся имидж организации, работа с персоналом по принципу «соковыжималки», прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

Для комплексного рассмотрения проблемы текучести персонала остановимся подробно на каждой причине.

Низкая ставка оплаты труда является одной из главных причин высокой текучести кадров. Персонал жалуется на систему выплат, так как деньги либо не выплачиваются, либо выплачивается только оклад в размере 7000 рублей.

Все опрошенные работники жаловались на невыплату заработной платы или бонуса, но не было ни одного человека, который бы жаловался на несправедливое распределение заработной платы.

В данной системе нестабильность заработка также имеет место, поскольку, как говорилось выше, не выплачивается либо зарплата, либо бонус.

График работы ОАО «Новокузнецкий комбинат с 8:00 до 17:00, это удобное время работы для персонала, так как вечернее время полностью остается в личном распоряжении работника.

Оценивая условия работы следует учесть то, что оборудование на рассматриваемом предприятии в основном автоматизировано [2]. Однако работник должен постоянно контролировать производственную линию и обновлять сырье. В производственном процессе также имеет место и ручной труд по фасовке товара. Необходимо отметить, что это монотонный труд, который требует концентрации и постоянного напряжения.

Некоторые работники лояльно отзывались о контроле руководства за персоналом. Если работник выполняет нормы, то контроль за ним будет минимален, однако некоторые винили руководство за невыплаченные деньги. Так что мнения по этому вопросу разделились.

Само здание расположено на вокзальной 12. Это находится в центре города не далеко от вокзала города Новокузнецка. Это удобное расположение для предприятия и все работники имеют возможность без особых затруднений добираться до места работы.

Также работники не видят карьерного роста и перспектив развития на предприятии. Некоторые работники были обеспокоены отсутствием перспектив роста на данном предприятии.

Так как работа по изготовлению мороженого сезонная, то большинство работников цеха увольняют после летнего периода работы. Это также создает высокую текучесть кадров, что отрицательно сказывается на деятельности предприятия.

Остальные причины, по результатам оценки отзывов о анализируемом предприятии, не являются основополагающими для работников предприятия.

Подводя итог можно сказать о том, что сотрудники персонала не довольны системой мотивации на предприятии. Поэтому необходимо предпринять ряд мер по совершенствованию мотивации персонала.

3.2 Оценка системы ценностей персонала

Анализ и совершенствование системы мотивации персонала предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

Во время рассмотрения процессов управления трудовыми ресурсами было выявлено, что эффективное управление персоналом строится на учете наиболее общих регуляторов поведения, которые присущи для данного предприятия.

К регуляторам поведения относится совокупность ценностных ориентиров личности и персонала предприятия в целом. Сами по себе ценности – это объекты, явления, их свойства или абстрактные идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие благодаря этому как эталон должного.

Вспоминая пирамиду Маслоу можно сделать вывод о том, что у каждой личности имеется иерархия его потребностей. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что ценностные ориентиры также иерархичны, но каждая личность имеет свою индивидуальную иерархию. Важно отметить, что личные ценности полностью осознаны человеком и служат важным фактором социальных взаимоотношений личности. [29]

По мнению Б. Шледера, основными признаками ценностей являются целостность, их ориентирующая функция и относительная стабильность.

Отметим, что за последнее десятилетие в отечественной психологии приведен целый ряд исследований, посвященный особенностям и изменениям ценностных ориентиров при различных формах собственности и в динамичных экономических условиях.

Вместе с тем, специфика организационных ценностей позволяет понять взаимоотношения оцениваемых реальностей, в частности, те актуальные

противоречия, которые отражены в опыте представителей соответствующих организаций.

Для изучения ценностных ориентаций персонала предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» был использован сокращенный вариант методики «Ценностные регуляторы организационного поведения», создателем которой является Кабаченко Татьяна Сергеевна, отечественный психолог, опубликовавший свыше 60 научных работ на тему психологии.

Работникам был предложен список ценностей, представленный в приложении А, где данный список полностью описывался. Работникам необходимо было ранжировать предложенный список ориентиров на свое усмотрение.

В результате анализа данных в целом по группе были получены следующие результаты:

Первым по мнению респондентов стали шкалы 17 и 21, которые означают материальные ценности. Ко второму месту отнесли стабильность в организации (пункт 15 и 19), а к третьему- участие в перспективных проектах.

Также в десятку вошли: оценка работника руководством (пункт 9), традиции организации (пункт 11), минимизация усилий (пункт 5), собственная безопасность и стабильность положения (пункт 12), причастность к власти (пункт 10), карьера (пункт 16) и стабильность содержания деятельности (пункт 20).

На основе результатов можно сделать выбор о том, что более всего работники заинтересованы в повышении своего материального положения, стабильности в организации и участии в рискованных мероприятиях, которые влекут за собой получение большего количества благ.

Говоря о силе мотивации, можно сказать, что она представляет собой свойство мотивационной системы человека, связанное со степенью выраженности его побуждений к деятельности, направленной на достижение определенной цели.

Одной из первых теорий, где данная характеристика получила свою разработку, является общая теория мотивации Д. Аткинсона, в которой объясняется поведение человека, направленное на достижение определенной цели. В его теории описаны явления инициации, ориентации и поддержки

поведенческой активности человека на определенном уровне. Эта теория также является одним из первых примеров символического представления мотивации. Сила стремления человека к достижению поставленной цели по Аткинсону (М), может быть установлена при помощи трех показателей:

- сила мотива достижения успеха как личностной диспозиции;
- субъективно оцениваемая вероятность достижения поставленной цели;
- личностное значение достижения данной цели для человека.

При нахождении способа измерения этих трех параметров можно вычислить силу внутреннего стремления человека по формуле 3.1:

$$СУ = МУ \times ВУ \times ПУ, \quad (3.1)$$

где МУ-мотив успеха; ВУ-вероятность успеха; ПУ-привлекательность успеха. [29].

Измерение силы той или иной группы мотивов позволяет руководителям предприятий сформировать систему воздействий, побуждая тем самым персонал к активизации трудовой деятельности.

При этом необходимо учитывать действие закона Йеркса – Додсона, который выражает зависимость между силой мотива и результатом деятельности. Суть этого закона состоит в том, что мотивация относится к эмоциональной сфере, а достижение результата – к сфере разума. Если мотивирующие факторы обладают высокой степенью значимости, то они препятствуют достижению результата, так как эмоции берут верх над разумом, вызывая высокую степень тревожности и психологическое напряжение [39].

Таким образом, сила мотивации должна соответствовать оптимальному уровню, позволяющему целенаправленно планировать и осуществлять мероприятия по достижению намеченных целей.

Результаты исследования силы мотивов различных групп (материальных, ценностно-ориентированных, мотивов достижения успеха) рассмотрены в предыдущих параграфах работы. Общим результатом изучения силы мотивов является вывод о том, что мотивация на достижение более высокого

материального уровня является преобладающей, что препятствует достижению оптимального сочетания мотивов различного уровня и направленности.

При дальнейшем рассмотрении вопроса была использована анкета для руководителя. Его задача состояла в выявлении признаков, присущих его подчиненным и характеризующая работу персонала.

Характеристики работы персонала по мнению персонала были следующие: постоянный уровень прогулов, нерациональное использование рабочего времени, низкая производительность, высокая текучесть кадров, явная лень, плохое здоровье, отсутствие духа сотрудничества, плохие взаимоотношения между работниками, низкое качество работ, сопротивление переменам.

Наибольшее беспокойство у одного из руководителей предприятия общественного питания ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» такие факторы, как нерациональное использование рабочего времени, высокая текучесть кадров и сопротивление переменам. Количество негативных признаков – 3 из 10 возможных, что косвенно характеризует среднюю силу трудовой мотивации коллектива.

Далее изучение мотивации персонала стоит продолжить с помощью модели мотивационных характеристик работы, разработанная американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом. Она состоит из 5 частей, каждую из которых будет проанализирована. За основу взята должность – сортировщик\прессовщик мороженого.

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

Работа сортировщика\прессовщика мороженого заключается в контроле за изготовлением мороженого по специальным технологиям и обновлением сырьевых ресурсов на рабочем месте, а также проверка качества мороженого. Данная работа требует исполнительности, ответственности, внимательности, знаний по технологии изготовления продукта. Эта должность является достаточно устойчивой в отношении необходимых умений и навыков, что сочетается с низким уровнем разнообразия – требуется на протяжении долгого времени выполнять однотипные задачи.

2) Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. С понятием целостности работы тесно связана определенность задания со стороны менеджера, которое позволяет выполнять работу как единое целое и с ощутимым результатом.

Должностные обязанности сортировщика\прессовщика мороженого предполагают контроль за изготовлением мороженого и обновление, что является целостным производством товара и видимым результатом для работника данной должности. Видимость результата является объем произведенной продукции данного работника.

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

В целом данная должность имеет высокую важность работы, так, как она связана на прямую с производством мороженого. Другими словами, при отсутствии работника на этой должности вся линия производства мороженого начинает простаивать, что отрицательно сказывается на работе других сотрудников. В связи с этим текучесть кадров сокращается, так, как работник понимает свою значимость для других людей и для компании в целом.

Сочетание этих трех параметров позволяет рассматривать работу как внутренне мотивированную. В результате анализа работы сортировщика-прессовщика мороженого сделан вывод о том, что в той или иной мере на предприятии представлены факторы целостности и важности при недостаточности фактора разнообразия работы.

4) Автономия. Характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Автономия необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Исследуемая должность предоставляет невысокий уровень автономии – выработка рабочего напрямую зависит от производственного плана, а изготовление

мороженого должно выполняться по особой технологии. Следовательно, автономия труда не является мотивирующей для работников этой должности.

5) Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие показатели по всем другим параметрам, однако без обратной связи о качестве ее выполнения, повышение эффективности труда невозможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы приносило чувство удовлетворения, успеха.

Заслуживающим внимания является тот факт, что отрицательная обратная связь более эффективна, чем полное равнодушие руководителя к успехам и неудачам производственного коллектива и отдельных работников, хотя менее действенна, чем положительная.

К сожалению, для руководителей низшего и среднего управляющего звена предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» свойственна отрицательная оценка деятельности персонала, с чем связаны дискомфорт и отсутствие духа сотрудничества в коллективе. Это объясняется тем, что за любые огрехи в работе менеджер низшего звена получает отрицательную критику от менеджеров более высокого уровня и, в свою очередь, рядовые работники также получают от менеджера низшего звена за выполненную работу.

Итак, в результате исследования силы мотивов различных групп выявлено, что степень выраженности данной характеристики напрямую зависит от основных параметров работы, таких как, разнообразие, целостность, важность, автономия и обратная связь.

3.3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала

В общей психологии направленность личности обозначает совокупность потребностей и мотивов, определяющих главное направление ее поведения.

При практическом изучении мотивации персонала были использованы основные труды Р. Аткинсона, Х.Хекхаузена и Д. Мак-Клелланда. Они рассматривали две противоположные линии поведения, присущие человеку.

Первую линию выделяли как мотивацию на успех, другую же как избегание неудач. На основе фактов из психологии данные ученые делают вывод о том, что эти поведенческие линии являются одними из основных видов мотивации и являются относительно независимыми видами человеческой мотивации. Данные поведенческие особенности влияют на карьеру личности и её положение в обществе. Учеными неоднократно отмечалось то, что более успешными являются люди с мотивацией на успех, нежели люди с маловыраженной мотивацией на успех или с её отсутствием. Причиной этому является постановка цели, при достижении которой данную деятельность можно считать успешной. В психике человека, мотивированного на успех, уже существует ожидание успеха от деятельности и в итоге сам рабочий процесс доставляет удовольствие человеку. Данный тип личности также способен к большей работоспособности, так как он затрачивает на достижение цели все свои имеющиеся ресурсы.

Люди имеющие такую линию поведения, как избегание неудач полностью противоположны личностям с мотивацией на успех. Их целью становится не достижение цели, а напротив, боязнь деятельности. Важно отметить, что личность, которая замотивирована на неуспех имеет явно выраженную неуверенность в себе и боязнь критики. Такой человек не может получить удовольствия от её деятельности. В результате такой мотивации человек не может победить. [17].

В ходе изучения и выявления направленности мотивации был использован ряд вопросов, которые предлагались группе цеха мороженого. Всего на эти вопросы ответило 53 человека. (см. приложение Б).

По результатам исследование при подсчете баллов было выявлено, что средний бал по группе составил 170. Это говорит о том, что персонал в большинстве своем мотивирован на успех. Другими словами, персонал рассматриваемого предприятия предпочитает задачи средней и повышенной сложности, адекватно оценивает свои возможности, стремится получить адекватную оценку своей деятельности и ответственно подходит к выполнению работы.

В ходе дальнейшего исследования была поставлена цель выявить на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», такие мотивационные

системы работников, как удовлетворенность трудом, ценностные ориентации, силу различных мотивационных групп, направленность мотивации. Все результаты вынесены в приложение В.

На основании результатов из приложения можно сделать вывод о том, что главными мотивационными критериями персонала ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» являются уровень заработной платы, возможность карьерного роста, стабильность в компании и возможность участвовать в принятии решений. Вспомогательная иерархия потребностей Маслоу можно сделать вывод о том, что работников интересуют первые четыре уровня потребностей, а именно физиологические потребности, потребности в безопасности, в принадлежности и уважении. Дальнейшие меры по совершенствованию мотивации персонала должны учитывать потребности работников хладокомбината и давать возможность к их удовлетворению.

На основе исследований были предложены следующие направления по совершенствованию системы мотивации на предприятии:

- 1) планирование карьеры персонала;
- 2) профессиональное развитие и обучение персонала;
- 3) мероприятия по стимулированию труда;
- 4) улучшение условий труда.

Первые рекомендации были составлены для планирования карьеры персонала предприятия.

В процессе рассмотрения мотивации учеными установлено, что возможность профессионального и карьерного роста являются одним из сильнейших мотивирующих факторов. Следовательно, для наращивания уровня мотивации необходимо управлять карьерой рабочих.

Под карьерой следует понимать успешное продвижение в сферах деятельности, совпадающие с деятельностью рабочего. Необходимо подчеркнуть, что основные сферы деятельности приняты и востребованы обществом, так что продвижение в этих сферах является значимым для человека и общества. [13].

Рассматривая вопрос о планирование и развитие карьеры можно сделать вывод о том, что карьера в большинстве своем это сознательно выбранный и

реализуемый субъектом путь продвижения по иерархической должностной лестнице, стремление к статусу, намеченному работником и самоутверждение в качестве специалиста в соответствии с его уровнем квалификации.

Реализация целей развития карьеры включает такие пункты, как: последовательность должностей, предшествующих целевой, на которых необходимо поработать, и мероприятия, участие в которых обеспечивает готовность профессионала к работе на конкретных должностях, к ним относят участие в учебных программах, стажировки и т.д.

Планирование карьеры сотрудника позволяет заблаговременно включиться в программы подготовки или повышения квалификации, тем самым оптимизируя его профессиональный рост.

Также это позволяет удовлетворить эго-мотивацию работника по средствам того, что он сам будет составлять свой «карьерный маршрут».

Помимо этого, планирование карьеры сокращает текучесть кадров и заставляет сотрудника оставаться на своем рабочем месте и конкретизирует перспективы работника.

Важно отметить, что при планировании карьеры организация также имеет позитивные эффекты, такие как повышение лояльности работников и вовлеченность в дела организации, облегчается планирование подготовки и повышения квалификации кадров и учитывает профессиональный интерес работника.

Ключевым моментом в понимании аспектов планирования карьеры является ее рассмотрение в качестве варианта партнерского взаимодействия, складывающегося у работника и организации как системы, а также ее представителей – непосредственного руководителя и службы человеческих ресурсов [6].

На основе данной информации в качестве рекомендации было предложено изменить стратегию найма и развития сотрудников. Суть подхода заключается в формировании человеческого капитала путем развития собственных человеческих ресурсов, а не набор их со стороны. Естественно каждая компания избирает свой путь. Одни компании предпочитают возвращать профессионализм персонала, другие же предпочитают приобретать талант во внешней среде.

При учете условий высокой конкуренции персонала, обладающего высокими профессиональными качествами, организации необходимо снизить отток профессиональных рабочих. Следовательно, необходимо провести ряд мер по материальному стимулированию работников, а именно устанавливать сотруднику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. Также при профессиональном росте работника предприятие может использовать его приобретенные навыки во благо организации. Важно понимать, что привлечение новых сотрудников из внешней среды, пусть и высококвалифицированных, так или иначе влечет за собой адаптацию данного работника в коллективе и на рабочем месте. Этих проблем можно избежать, развивая персонал у себя на предприятии. Такой персонал проинформирован о делах организации, знает свою роль и владеет гораздо большим объемом нужной информации, чем специалист, взятый из внешней среды.

Ещё одним предложением по совершенствованию мотивации, в вопросе карьерного роста касается внутриорганизационных перемещений работников. Для реализации данной рекомендации необходимо обеспечить информативную базу о внутриорганизационных перемещениях, сформулировать примерный схемы перестановок сотрудников. Также необходимо выделить спектр ключевых должностей на предприятии и подготовить резервы для их замещения, а также разработать процедуру перемещение с этой должности на это и наоборот, со старой должности на ключевую, организовать подготовку кадров и аттестовать переходящий персонал [15].

Следуя этим рекомендациям работник любой должности будет представлять развитие своей деловой карьеры и знать список компетенций, необходимый для перехода на более высокий уровень в организационной структуре организации и тем самым планировать свою дальнейшую профессиональную карьеру.

Ещё одним предложением является психологическое сопровождение при перемещении внутри организации работников и при найме новых специалистов. При первичной адаптации работника к новой должности выдвинуто предложение о щадящем режиме работы, более лояльным критериям оценки работника, усовершенствование организации наставничества, смысл которого заключается в

прикреплении работника к работнику, имеющий стаж работы на этой должности. Важно понимать, что переход в роль наставника может обуславливаться переходом на более высокий уровень организационной системы предприятия.

Подытожим, что эффективная работа и развитие организации невозможна без планирования замещения человеческих ресурсов путем найма сотрудников из внешней среды и размещением сотрудников, которое необходимо планировать, а также без управления карьерным ростом персонала организации. Исходя из этого были выдвинуты предложения по формированию собственных управленческих ресурсов на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», составление четких схем внутриорганизационных перемещений для каждой должности предприятия, включение психологического сопровождения должностных перестановок.

Далее были предложены мероприятия по моральному и материальному стимулированию персонала.

Возвращаясь к анализу преобладающих мотивов, сделан вывод о том, что таковыми у работников предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» является материальное стимулирование и соответствующий уровень заработной платы.

Для сокращения текучести кадров и совершенствовании системы мотивации необходимо провести ряд мер по повышению уровня материального стимулирования труда.

В качестве рекомендаций было предложено совершенствовать систему материального стимулирования персонала путем внедрения системы грейдинга.

Под грейдингом следует понимать процедуру оценки и ранжирования должностей в результате чего они формируются в иерархичные группы.

При внедрении грейдинга на рассматриваемое предприятие стоит использовать грейдинг должностей и работ. Это позволит работнику ориентироваться в иерархии должностей, тем самым стимулируя его на профессиональное развитие. Также данное мероприятие служит своего рода ориентиром для персонала, ведь чем выше должность в иерархии, тем она более значима для предприятия. Иными словами, внедряя систему грейдинга,

предприятие обозначает важность той или иной должности в деятельности предприятия и тем самым увеличивает заинтересованность персонала в ней.

При анализе источников, рассматривающих проблему материального стимулирования было обнаружено, что материальное стимулирование в современных реалиях включает в себя не только заработную плату работника, но и ещё целый спектр вознаграждений не обязательно денежной формы.

Иными словами, вознаграждение также является символом, знаком признания обществом личного вклада работника. [2].

Таким образом данная система должна быть понятна каждому работнику предприятия, она должна быть гибкой с возможностью оперативно вознаграждать работников за их достижения и реагировать на изменения во внутренней и внешней среде организации. Также размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованными. Важно понимать, что для грамотной организации стимулирования необходимо, чтобы работник воспринимал эту систему, как справедливую и правильную. Ещё данная система должна мотивировать персонал в улучшении не только индивидуальных показателей, но и совместной работы с другими сотрудниками предприятия. Также работники должны видеть влияние объема и качества выполненной работы на деятельность всей организации. [3].

Также к рекомендациям относится вознаграждение работников не только деньгами. В европейском менеджменте практикуются особые методы стимулирование. Например, отдел кадров принимает ряд забот сотрудников на себя: помощь при болезни сотрудника, помощь в решении проблем с детьми и бесплатная юридическая помощь на предприятии, страхование жизни работника, предоставление льготной процентной ставки на ипотеку, пользование транспортом компании и т.д.

Возможно организовывать социально-культурные предприятия, на которых лучшим работникам месяца будут вручаться поощрительные призы. К целям данного мероприятия можно отнести не только материальное стимулирование, но и повышенный рост квалификации в связи с духом соперничества.

Обобщая результаты, приведенные выше, можно сказать о том, что внедрение системы грейдинга, применение не денежных форм вознаграждения персонала и реализация социально-культурных мероприятий способно оптимизировать структуру кадров на предприятии, привлечь новые высококвалифицированные кадры, контролировать издержки на оплату труда работников, что будет благотворно действовать на достижение стратегических задач предприятия и прибыльность организации.

Далее рассмотрим профессиональное развитие и обучение персонала.

Возможность профессионального развития через различные формы обучения является одним из наиболее важных показателей качества трудовой жизни.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают на 50% каждые 5 лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

Изучение американского, японского и европейского менеджмента, приспособление его к условиям нашей социальной системы, обобщение современных концепций отечественных ученых-педагогов позволили сформулировать принципы повышения квалификации руководителей и специалистов [8]:

1) Учебное заведение, которое повышает квалификацию работника, должно развивать его в тех профессиональных сферах, в которых данный работник недостаточно подготовлен и давать возможность работнику разносторонне проявлять себя в ходе обучения.

2) Развитие работника должно проходить с отрывом от производства, работнику необходимо полностью сконцентрироваться на повышении квалификации.

3) При повышении квалификации следует задействовать педагогов и ученых с высоким профессиональным уровнем, чтобы дальнейшее повышение квалификации ориентировалась на их личности.

4) Важно, чтобы большую часть в процессе повышения квалификации рабочих занимало активное обучение. К нему относят ролевые игры, психологические тренинги, круглые столы и т.д. Активное обучение должно занимать около 60-70 % от общего процесса повышения квалификации рабочего.

5) Необходима также обратная связь в виде анкетирования или рейтинговой оценки для повышения уровня подготовки персонала.

В основе повышения эффективности подготовки персонала лежит несколько психологических закономерностей: вовлечение учащихся при формировании знаний и умений в различные формы активности, творческая мотивация, влияющая на стимуляцию интеллектуально насыщенных умений, формирование индивидуального стиля деятельности, применение в процессе обучения управляемого формирования профессиональных умений [27].

Рассматривая повышение квалификации персонала было выявлено, что данный процесс не систематизирован, сами программы повышения квалификации не обладают целевой направленностью, а обучение проходит непосредственно на производстве, без полного погружения в учебный процесс.

ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» использует такие формы обучения, как обучения на рабочем месте, копирование, которое заключается в прикреплении работника к специалисту, имеющему большой стаж работы на этой должности, делегирование обязанностей, самообучение персонала по средствам изучения технической литературы и инструкций, проведение лекционных занятий и участие в тренингах, организованных отделом кадров.

На основе вышеперечисленных фактов были выдвинуты рекомендации, по непрерывному обучению персонала, которые сочетают в себе две задачи. Первой задачей является подготовка и переподготовка персонала в связи с изменением деятельности работника, к таким изменениям могут относиться изменение статуса работника в организации, введение нового оборудования и т.д. Второй задачей является формирование у работника стремления к постоянному самообучению и саморазвитию не только профессиональных навыков, но и личностных характеристик. Такого типа модель успешно вписывается в современные реалии общества, она приспособлена к современным условиям конкуренции и

ориентирована на массовое обучение, что влечет за собой формирование ценностей у групп работников.

Второй рекомендацией выступает надобность в осознании необходимости и активном участии персонала в образовательной деятельности. Здесь необходимо предоставить в той или иной мере выбор сотруднику, какие курсы он желает освоить. Это делается для поддержания плана развития самого сотрудника.

Одним из основных сложностей повышения профессионализма персонала путем обучающих программ является то, что для организации подобного рода мероприятий необходим достаточно большой объем денежных средств.

В связи с этим возможно сделать так, чтобы один работник от предприятия проходил курсы повышения квалификации по составленному и утвержденному графику. После прохождения обучения данный работник передает полученные знания всему коллективу.

При организации подобного рода мероприятий стоит обратить внимание на контроль за получаемыми знаниями работниками. В конце курса обучения следует проводить экзамены в различных формах.

Необходимо обратить внимание и на то, что развитие деловой карьеры также зависит от развития личности работника. Таким образом, для роста профессионализма персонала необходимо побуждение, со стороны предприятия, сотрудников организации к саморазвитию. Существует множество способов влияния на этот фактор. К ним относят корпоративный отдых, деловые игры на предприятии, всевозможные дискуссии и т.д.

Обобщая вышеизложенные рекомендации можно сделать вывод о том, что при более систематическом подходе и целенаправленности обучающих программ, возможностью работника участвовать в повышении своей квалификации и контроле за полученными знаниями работника, обучение персонала будет более эффективным.

Далее перейдем к улучшению условий труда.

Труд работников хладокомбината отличается высокой степенью напряженности. Это относится, прежде всего, к персоналу цехов. Их задача сводится к непрерывному контролю и обновлению сырья на производстве.

В качестве рекомендации можно предложить организацию комнаты отдыха для рабочего персонала организации. Важно, чтобы данная комната находилась в отдаленности от производственного помещения и давала возможность отдыха сотрудникам.

Учеными доказано, что различные цвета по-разному влияют на человеческую психику и было решено, что лучше всего будет окрасить в комнату в сине-зеленый цвет. Подтверждение этому было найдено в трудах М. Люшера.

Синий цвет символизирует спокойствие, удовлетворенность, нежность и привязанность, зеленый цвет является символом настойчивости, самоуважения, самоуверенности. Включение зеленого цвета необходимо для поддержания внутренней уверенности человека и некоторого уровня возбуждения, позволяющего после периода отдыха продолжить работу и эффективно исполнять должностные обязанности. Также для более эффективного отдыха на территории комнаты отдыха можно разместить мягкую мебель.

Также неплохим усовершенствованием комнаты могло стать музыкальное сопровождение. Звуки журчащей воды, пение птиц и другие расслабляющие звуки могут отлично повлиять на психическое состояние работника.

Комната отдыха на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» будет иметь очень сильное влияние на производительность работников, что объясняется быстрым восполнением сил работника в зоне отдыха.

Также отличным атрибутом для зоны отдыха будут являться растения. Они выполняют не только функции декорации, а ещё и очищают воздух, снижают зрительное напряжение и улучшают психическое состояние работника.

Помимо этого, отличным атрибутом зоны отдыха будут являться картины. Важно выбирать такие картины, которые будут оказывать помощь в расслаблении сотрудника и гармонизировать с интерьером зоны отдыха.

Таким образом, для улучшения производительности и условий труда работников хорошим решением является создание комнаты отдыха, которая учитывает специфику деятельности рабочих данного предприятия и позволяет решать проблемы нервно-психического и психо-физического напряжения.

В итоге была рассмотрена мотивационную систему на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» и сформулировали ряд рекомендаций по совершенствованию системы мотивации.

В первую очередь было предложено управление карьерным ростом работника, а именно составление схемы перемещения сотрудников внутри организационной системы, психологическое сопровождение и формирование собственных управленческих ресурсов.

Также было предложено использовать систему грейдов, а также ввести не денежные формы поощрения и систематически организовывать социально-культурных мероприятия.

Предложения также коснулись повышения квалификации и развития рабочих. Здесь было предложено внедрение более систематических и целенаправленных образовательных программ, привлечение активной позиции персонала в отношении собственного обучения и более четкая систематическая оценка полученных знаний.

Последней рекомендацией стало создание комнаты отдыха для персонала рассматриваемой организации, для улучшения условий труда рабочих.

Таким образом предложения по совершенствованию мотивации положительно повлияют на основные показатели деятельности ОАО «Новокузнецкого хладокомбината».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интерес к изучению проблемы мотивации труда в современном менеджменте связан с пониманием ведущей роли персонала в деятельности организации.

Результатом исследований выпускной квалификационной работы является анализ и совершенствование системы мотивации работников на примере предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

В соответствии с достигнутой целью решены следующие задачи:

1) Проведен теоретический анализ современного состояния проблемы мотивации труда в управлении персоналом.

2) Проведен анализ хозяйственной деятельности и исследование мотивационной системы предприятия общественного питания АО «Новокузнецкий хладокомбинат»

3) Практически исследована структура мотивации, персонала предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат»

4) Предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат».

В результате теоретического и практического изучения проблемы мотивации труда в управлении персоналом сделаны следующие выводы:

1) Мотивация является одной из основных функций управления, которая позволяет направлять действия коллектива предприятия на достижение поставленных целей.

2) Основу содержания процесса мотивирования составляют различные материальные и нематериальные стимулы, связанные с денежным вознаграждением человека за определенные действия, "мотивирующей" организацией процесса управления, соответствующей постановкой целей и задач организации, возможностью личности удовлетворить потребности высшего порядка (потребности во власти, уважении, самореализации и т.д.).

3) Правильно организованная система мотивирующих воздействий, основанная на знании мотивационной структуры и общих закономерностей ее развития, увеличивает производительность и качество производственного процесса

или обслуживания, позволяет реализовывать потенциальные возможности сотрудников, повысить удовлетворенность работников трудом.

4) Организационная структура предприятия и работа системы управления персоналом предприятия ОАО «Новокузнецкий комбинат» создают условия для формирования ряда мотивационных факторов, в числе которых рассматриваются:

- организация рабочего места, условий труда;
- материальное стимулирование,
- повышение профессиональной квалификации работников.

5) Результаты исследования мотивационной сферы работников предприятия общественного питания ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» показали, что в качестве характеристик системы мотивации персонала представлены направленность на достижение успеха, преобладание материальных стимулирующих факторов и пожелание персонала занимать более активную позицию в системе управления предприятием.

6) Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия, которые опираются на систему актуальных потребностей персонала и включают в себя управление карьерным ростом, Систематизация оплаты труда и премирования, развитие персонала и организацию обучения, создание благоприятных условий труда и отдыха.

Предложенные рекомендации направлены на совершенствование системы мотивации на предприятии ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат», сокращение текучести кадров, улучшение условий труда и формирование собственных человеческих ресурсов на предприятии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // МЭ МО. – 2015. – № 6. – С. 29–34.
- 2 Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. – М., 2013. – 320 с.
- 3 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2011. – 224 с.
- 4 Бухгалтерская отчетность предприятия ОАО «Новокузнецкий хладокомбинат» за 2012-2014 годы.
- 5 Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА. – М, 2014. – 216 с.
- 6 Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 2014. – 296 с.
- 7 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2013. – 670 с.
- 8 Власенко Т. Секреты успешного бизнеса // Эксперт Урал. – 2015. – №16. – С. 11 – 18.
- 9 Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 2011. – 332 с.
- 10 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТИ, 2015. – 255 с.
- 11 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2013. – 816 с.
- 12 Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. – М., 2012. – 230 с.
- 13 Дранкина Е. Черное по белому // МЭ МО. – 2014. – №23. – С. 37 – 44.
- 14 Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2015. – 460 с.
- 15 Егоршин А.П. Управление персоналом: Уч. пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 624 с.
- 16 Здравомыслов А.П. Потребности. Интересы. Ценности. – М., 2011. – 257 с.
- 17 Иванющенкова М., Фуколова Ю. Труд на докризисном уровне // МЭ МО. – 2011. – №29. – С. 8 – 11.
- 18 Интернет ресурс <http://orabote.xyz/>

- 19 Как добиться успеха / под редакцией Хруцкого В.Е. – М., 2014. – 510 с.
- 20 Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. – М., 2015. – 224 с.
- 21 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Уч. пособие. – М.: Дека, 2014. – 896 с.
- 22 Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2012. – 528 с.
- 23 Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Владос, 2013. – 345 с.
- 24 Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2012. – 440 с.
- 25 Мардас А., Мардас О. Краткий курс практического менеджмента. – М.: Изд. Дом «Литера», 2014. – 160 с.
- 26 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2013. – 720 с.
- 27 Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – М., 2012. – 317 с.
- 28 Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М., 2013. – 383 с.
- 29 Основы менеджмента: Уч. пособие / под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2011. – 325 с.
- 30 Панкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 347 с.
- 31 Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. – М.: ИНФРА–М., 2014. – 212 с.
- 32 Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2011. – 336 с.
- 33 Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 638 с.
- 34 Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

35 Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Издательство ПРИОР, 2014. – 352 с.

36 Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2005. – 198 с.

37 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Методы управления персоналом». – М., 2014. – 287 с.

38 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 405 с.

39 Шаленко В. Н. Концептуальные подходы к изучению трудовых конфликтов // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2013. – С. 299 – 314.

40 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес школа «Интел-синтез», 2012. – 368 с.

41 Шмаров А. Успешное управление // МЭ МО. – 2011. – № 18. – С. 36 – 39.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Список ценностных ориентиров для работников предприятия

Таблица А.1 – Список ценностных ориентиров

Ценности	Характеристики
1. Власть (возможность оказывать влияние на других людей или ход событий)	Возможность оказывать влияние на других людей или ход событий
2. Нормативность деятельности	Нормативные показатели деятельности, в том числе нормы профессиональной этики
3. Время (как показатель исполнения обязательств)	Сроки исполнения своих обязательств
4. Достижение обговоренного результата (как показатель исполнения обязательств)	Точное соответствие результата деятельности обговоренным результатам
5. Минимизация усилий (удобство, комфорт)	Удобство, комфорт, возможность минимизировать усилия
6. Собственные принципы	Собственные принципы
7. "Социальное лицо" (самооценка, "сохранение лица")	Возможность поддерживать самооценку, сохранить социальное лицо"
8. Поддержка неформальной группы	Поддержка своих друзей
9. Оценка со стороны руководителей	Оценка руководства
10. Причастность к власти (причастность к "ближнему кругу", в неформальный ресурс власти)	Причастность к "ближнему кругу" (приближенность к команде руководителя)
11. Традиции организации	Порядок отношений, поведения и деятельности в организации.
12. Собственная безопасность, стабильность положения (в широком смысле)	Поддержание собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
13. Безопасность, стабильность положения неформальной общности	Поддержание безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
14. Новые горизонты, перспективы, потенциальные достижения	"Журавль в небе", если под этим подразумевается участие в потенциально перспективном, но рискованном проекте
15. Стабильность в организации	Привычный порядок дел на предприятии
16. Карьера	Возможность сделать карьеру
17. Материальный интерес	Возможность получить причитающееся материальное вознаграждение
18. Обязательства других	Исполнение другими их обязательств
19. Стабильность трудовой нагрузки (объема деятельности)	Обговоренная ранее трудовая нагрузка
20. Стабильность содержания деятельности	Содержание исполняемых обязанностей
21. Возможность более высоких заработков	Возможность получить более высокооплачиваемую работу

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Тест

«Определение направленности мотивации»

1) Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получить плохую.

2) Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена в том, что смогу их решить, чем за легкие, которые почти наверняка решу.

3) Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.

4) Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешла бы к тому, что у меня хорошо получается.

5) Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где я сама должна решать, что и как делать.

6) Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем ожидание успеха.

7) Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8) Я предпочла бы важное дело, где вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному, но не трудному делу.

9) Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые известны немногим и требуют большого мастерства.

10) Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11) После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну "пронесло", чем порадуюсь полученной высокой оценке.

12) Если бы я старалась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в серьезную, требующую размышления.

13) Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, соревнованиям с участниками, приблизительно равным по силе.

14) После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.

15) Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем радуют успехи.

16) В новых ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17) Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может и не получиться, чем стану готовить привычное кушанье, которое у меня обычно выходит хорошо.

18) Я скорее займусь чем-нибудь приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то стоящее, но не очень увлекательное.

19) Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.

20) Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем поработать.

21) Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовывать ее.

22) Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама искать выход из сложившейся ситуации.

23) Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.

24) Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25) Я лучше работаю под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за работу личную ответственность.

26) Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем сложное и такое, в успехе которого я уверена.

27) Если бы я успешно решила какую-нибудь задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.

28) Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29) Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30) Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

Результаты выявления мотивационной системы персонала

Таблица В.1 – Результаты исследования

Характеристики мотивационной системы:	Выс.	Сред.	Низ
Удовлетворенность трудом			
-уровень заработной платы		+	
-отношения "начальник - подчиненный"			+
-возможность развития деловой карьеры		+	
-возможность самореализации		+	
-условия труда	+		
-общая удовлетворенность		+	
Ценностные ориентации			
-материальное обеспечение		+	
-стабильность (организации, собственного положения)	+		
-участие в управлении предприятием, в т.ч. новых проектах		+	
-комфортность труда		+	
-карьера		+	
-исполнительность		+	
Направленность мотивации			
-на достижение успеха	+		
- на избегание неудачи			+

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

**Технико-экономические показатели
производственно-хозяйственной деятельности**

Таблица Г.1-Технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста, %		
						2013г/2012г	2014г/2013г	2014г/2012г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Выпуск продукции	тонн	24033	24527	22992	102,05	93,7	95,6
2	Выручка от продажи продукции	тыс. руб.	2244967	1841910	1767149	82	95,9	78,7
3	Себестоимость продукции	тыс. руб.	1641718	1304941	1267327	79,5	97,1	77,2
4	Коммерческие расходы	тыс. руб.	500130	389041	361367	77,8	92,9	72,2
5	Управленческие расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0	0
6	Прибыль (убыток) от продажи	тыс. руб.	103119	147928	138455	143,4	93,6	134,2
7	Рентабельность продукции	%	4,6	8,03	7,83	174,6	97,5	170,2
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1540	3156	5811	204,9	184,1	377,3
9	Среднесписочная численность ППП	чел.	615	558	558	86,1	100	86,1
10	Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	3962,7	4823,63	4904,41	121,7	101,7	123,7
11	Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	103960	81282	81659	78,2	100,5	78,5
12	Среднемесячная заработная плата работника ППП	руб.	16660,2	15119,4	15189,5	90,7	100,4	91,2

Продолжение таблицы Г.1

№	Показатели	Ед.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	13/12	13/14	14/12
13	Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	475758	477018,5	478964	100,2	100,4	100,7
14	Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	331292,5	264446,5	230535,5	79,8	87,2	69,6
15	Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	646146,5	603134	567879	93,3	94,1	87,9
16	Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1092688	1203641	1198118	110,1	99,5	109,6
17	Фондоотдача основных фондов	руб.	3,189	3,5828	3,869	112,3	107,98	121,3
18	Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	1242,589	1346,28	1267,587	108,3	94,1	102,01
19	Коэффициент независимости	%	0,41	0,38	0,41	93,9	108,32	101,8
20	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	%	0,16	0,19	0,22	123,9	113,4	140,5
21	Коэффициент текущей ликвидности	%	1,3	1,32	1,32	101,5	100	101,5
22	Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	%	0,65	0,69	0,69	106,2	100	106,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

Результаты исследования мотивации персонала

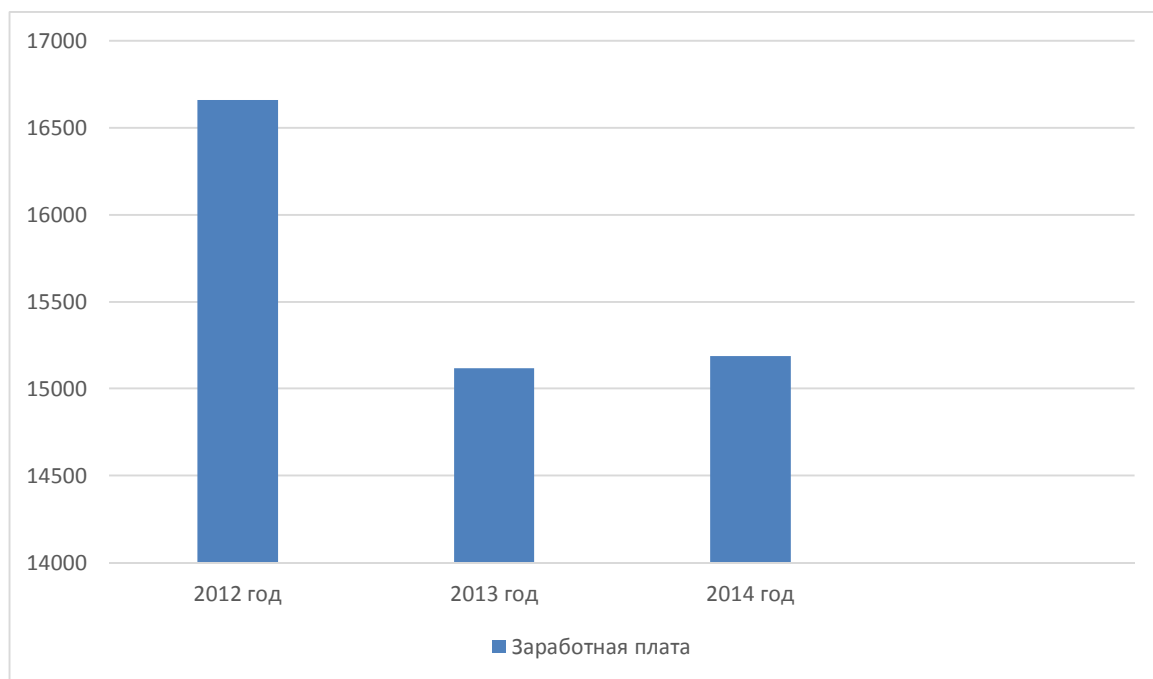


Рисунок Д.1 – Динамика средней заработной платы персонала

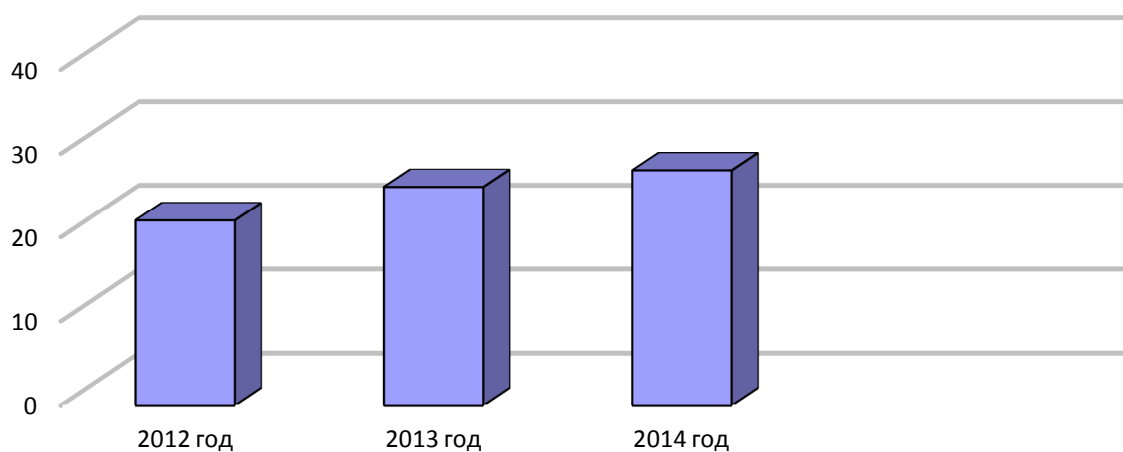


Рисунок Д.2 -Динамика текучести кадров

Таблица Д.1 – Движение трудовых ресурсов

Показатели	2012	2013	2014
1. Принято в течении года	200	150	168
2. Выбыло раб в течении года	165	206	168
В том числе:			
2.1. По собственному желанию	145	150	165
2.2. За нарушения трудовой дисциплины	5	8	3
2.3. По сокращению штата	15	56	0
3. Среднесписочная численность работников	595	539	539
4. Коэффициент оборота по приему, %	33,6	27,8	31,2
5. Коэффициент оборота по выбытию	27,7	38,2	31,2
6. Коэффициент текучести кадров	25,2	29,3	31,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала

Основными мероприятиями по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия являются:

- планирование и развитие карьеры;
- совершенствование материального стимулирования;
- совершенствование нематериального стимулирования;
- повышение квалификации и развитие персонала;
- создание комнаты отдыха для персонала.