

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

<small>подпись</small>	<small>И.О. Фамилия</small>
------------------------	-----------------------------

« ____ » _____ 20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Повышение мотивации персонала ОАО «Хладокомбинат»

Исполнитель студент группы 472-узб1	_____	П.А. Тюрин
--	-------	------------

Руководитель доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
--------------------------------	-------	----------------

Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
---	-------	----------------

Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О Матеишена
----------------------------	-------	---------------

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет _____
Кафедра _____

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ И.О. Фамилия
подпись
« ____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

Выпускной квалификационной работе студента _____

1. Тема выпускной квалификационной работы: _____

(утверждено приказом _____ от _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к выпускной работе _____

4. Содержание выпускной работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов):

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программах продуктов, иллюстративного материала, и т.п.) _____

6. Консультанты по выпускной работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель выпускной работы (проекта) _____

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии	8
1.1 Теории и модели мотивации	8
1.2 Методы мотивации	15
1.3 Современные подходы к мотивации персонала	19
2 Анализ мотивации персонала на ОАО «хлагокомбинат»	23
2.1 Организационно - экономическая характеристика ОАО «Хлагокомбинат»	23
2.2 Анализ состава и структуры персонала	27
2.3 Анализ движения персонала	37
2.4 Анализ системы мотивации на предприятии	38
2.5 Исследования системы мотивации методом анкетирования	42
3 Повышение мотивации персонала ОАО «Хлагокомбинат»	52
3.1 Повышение материального стимулирования	52
3.2 Повышение нематериального стимулирования	65
3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий	67
Заключение	71
Библиографический список	74
Приложение А Бухгалтерский баланс ОАО «Хлагокомбинат»	78
Приложение Б Оценка удовлетворенности работой	84
Приложение В Форма анкетного опроса	86

ВВЕДЕНИЕ

Проблема мотивации персонала относится к числу центральных в управлении персоналом. В настоящее время актуальность этой темы постоянно возрастает в связи с тем, что основным капиталом любой организации становится персонал.

Важнейшей отличительной особенностью лучших руководителей является их умение работать с людьми, их способность воодушевить подчиненных на работу с высокой отдачей для достижения целей организации. Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что это не только и не столько технологии, процедуры, документы и регламент, но и искусство. В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов «делай так и только так». Понятно, что нет некоего «стандартного человека», которым можно легко управлять при помощи стандартных приемов и методов. Управление людьми - это искусство. Искусство, так как управление людьми - это обращение не только к их разуму, но и к их душе и чувствам.

Мотивирование труда в экономике по сей день остается одной из актуальных проблем современного российского производства.

Мотивировать - значит побуждать к действию. Мотивировать работника - означает вызвать у человека неподдельный интерес к делу, вовлечь его совместной работой на благо организации - так, чтобы эта работа наполнилась для него особым личностным смыслом.

Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегических целей и упрочнения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой увеличивается в современных условиях.

Проблема мотивации относится к числу центральных проблем в управлении персоналом в России сегодня. В настоящее время для эффективной деятельности любого предприятия, достижения стратегических целей, удержания прочных позиций на рынке организация должна привлечь, заинтересовать

и удерживать квалифицированный персонал.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники недостаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

Создавать условия для мотивации - значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, - больше. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично.

Объектом исследования является ОАО «Хладокомбинат».

Предмет исследования мотивация персонала ОАО «Хладокомбинат».

Целью данной работы является повышение мотивации персонала ОАО «Хладокомбинат».

Задачи исследования:

1) охарактеризовать теоретические основы управления мотивацией труда персонала на предприятии (в организации);

2) проанализировать состояние мотивации труда персонала в ОАО «Хладокомбинат»;

3) сформулировать предложения по активизации мотивации труда сотрудников ОАО «Хладокомбинат»;

4) рассчитать экономический эффект от предложенных мер.

Методами исследования мотивации сотрудников на предприятии ОАО «Хладокомбинат» являлись: анализ бухгалтерской отчетности, изучение кадровых документов, анкетирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Теории и модели мотивации

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

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

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

Более широко раскрывает понятие мотивации следующее определение Э.А. Уткина: «Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации». В данном

определении мотив характеризуется двумя составными элементами, которые представлены на рисунке 1

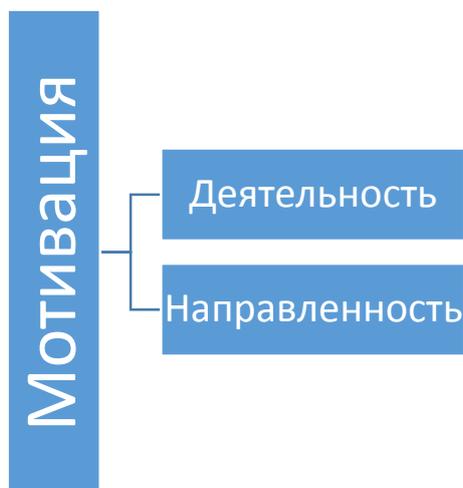


Рисунок 1 - Составные элементы мотивации

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают Мотивация ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

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

возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

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

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

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

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

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

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

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

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

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

Задача менеджера заключается в обеспечении для работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей в процессе работы, в об-

мен на их энергию и трудовую отдачу. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Первый этап - возникновение потребностей. Второй этап - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать. Третий этап - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность. Четвертый этап - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей. Пятый этап - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию. Шестой этап - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рисунок 2).

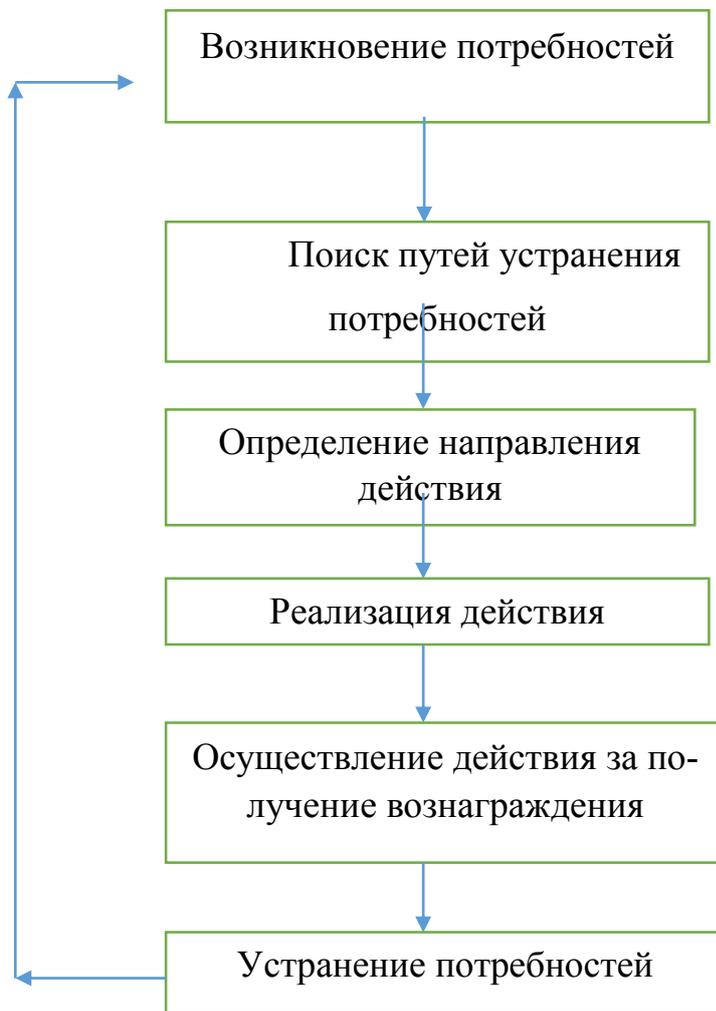


Рисунок 2 - Схема мотивационного процесса

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

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

обзор, то понятие мотивации претерпело следующие эволюционные этапы, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Эволюция теорий мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудников на рабочем месте. Современные теории мотивации разделяются на две ка-

тегии: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Эти теории стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

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

1.2 Методы мотивации

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

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

трендом по одной и той же специальности.

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

1) размер оплаты труда ставить в зависимость от трудового вклада каждого работника и его квалификации;

2) заработок каждого работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;

3) организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности трудящихся, воспроизводству рабочей силы с учетом инфляционных процессов;

4) в условиях коллективно-долевых форм собственности при распределении дохода между работниками - пайщиками, наряду с вышеуказанными критериями, необходимо учитывать долю вложенного ими капитала.

Мотивация посредством оплаты труда работников может производиться в соответствии с затратами времени (повременно) или количеством производственной продукции (сдельно), за индивидуальные или коллективные результаты труда. Тарифная система. Для определения размера справедливости оплаты труда различных категорий работников используются тарифная система.

Тарифная система - комплекс правовых актов, применяемых в централизованном и локальном порядке, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда в зависимости от его сложности, условий (тяжести, вредности, климатических условий), характера и значения. Повременная система оплаты труда.

Повременная оплата труда применяется, когда:

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

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

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

Сдельная оплата труда применяется, если существуют возможности:

- 1) подсчета количественных показателей, зависящих от конкретного работника, и обеспечения точного учета выполняемых работ;
- 2) у работника конкретного участка увеличивать выработку или объем выполняемых работ;
- 3) на конкретном производственном участке стимулировать рабочих к дальнейшему увеличению выработки продукции или объема выполняемых работ;
- 4) технического нормирования труда.

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

Смешанная система оплаты труда. В современной практике часто ис-

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

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

- полная зависимость уровня оплаты труда работника от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам работы;

- присвоение каждому работнику постоянного коэффициента, который комплексно определяет уровень его квалификации и трудовой вклад в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;

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

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

Комиссионная система оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавли-

вается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником

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

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

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

1.3 Современные подходы к мотивации персонала

Особенность современного подхода к изучению мотивации персонала состоит в том, что в активную экономическую жизнь вошло поколение с абсолютно рыночной мотивацией, с выработанным стандартом потребления, готовое напряженно трудиться, но за «приличные» деньги. Оно твердо знает, что хочет и как этого добиться.

Центральная составляющая в современных технологиях управления персоналом — вопросы развития и совершенствования систем стимулирования. Персонал – ведущий актив организации. Реальный процесс мотивации и

стимулирования в зависимости от своего состояния может сохранять, увеличивать или превращать этот актив в пассив. Руководители — прямые участники данного процесса — по-разному понимают мотивы и стимулы, мотивацию и стимулирование.

Стимулирование призвано создать трудовую, экономическую ситуацию, способную заинтересовать объект стимулирования в определенном трудовом поведении. В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы. Примерные формы современного морального и материального стимулирования выглядят следующим образом таблица 1.

Таблица 1 – Формы стимулирования

<p>Первая модель Материальная мотивация</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение должностного оклада - Разовые выплаты денежного вознаграждения по полугодиям - Увеличение отчислений в пенсионный фонд работника
<p>Вторая модель Профессиональный и должностной рост</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение категорий, классности - Направление на учебу - Направление на целевые курсы - Рекомендации для продвижения по службе
<p>Третья модель Моральные стимулы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Награждения дипломом за высокое профессиональное мастерство - Награждения знаками отличия: «лучший менеджер» и так далее - Представление к поездкам в заграничные командировки

Внешнюю экономическую мотивацию в организации называют стимулированием. Дополнительной мотивацией персонала могут служить следующие формы:

- машины компании;
- оплата транспортных расходов;
- субсидии на питание;
- скидки на покупку товаров фирмы;
- помощь в оплате расходов на образование;
- помощь в обучении;

- ассоциации получения кредитов;
- членство в клубах;
- загородные поездки и пикники;
- медицинское обследование;
- членство в профессиональных организациях;
- страхование жизни;
- медицинское обслуживание;
- сберегательные фонды;
- пенсии;
- дополнительный отпуск;
- выходные дни.

Для того чтобы грамотно провести стимулирующие мероприятия, необходимо помнить, что мотивация – это система, состоящая из 5 этапов.

1 этап. Выявление проблемы мотивации персонала.

Руководителю, для того чтобы понять какие именно мотивационные мероприятия проводить, необходимо сделать анализ мотивации персонала. Для этого нужно провести анкетирование (оно может быть анонимным) и выявить, чем не удовлетворены подчиненные.

2 этап. Осуществление управления, учитывая данные анализа мотивации, ее цели.

Мотивируя сотрудников, начальство должно тесно взаимодействовать с персоналом. Опираясь на данные проведенных исследований, внедрять те методы, которые принесут пользу именно на вашем предприятии.

3 этап. Влияние на поведение сотрудников.

Проводя мероприятия по мотивации работы персонала, необходимо следить за изменениями в поведении работников.

Сотрудники будут его менять в случае, если:

- руководство будет принимать конструктивную критику в свой адрес;
- своевременно вознаграждать работников;
- на своем примере демонстрировать правильное поведение;

-их будут обучать нужному поведению.

4 этап. Совершенствование системы мотивации персонала.

На этом этапе необходимо внедрять нематериальные методы стимулирования сотрудников. Работников нужно убедить в необходимости повышения продуктивности их труда. Руководитель должен «зажечь» подчиненного, найти индивидуальный подход к каждому.

5 этап. Заслуженное вознаграждение.

В компании должна быть разработана система премий и поощрений. Когда сотрудники увидят, что их старания поощряются, они начинают качественнее и продуктивнее работать.

2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОАО «ХЛАДОКОМБИНАТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Хладокомбинат»

Открытое акционерное общество «Хладокомбинат» создано в соответствии Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Открытое акционерное общество «Хладокомбинат» зарегистрировано администрацией города Благовещенска 29 декабря 1992 года за №1291. Общество является правопреемником государственного предприятия «Росмясомолторг».

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Чайковского, 309.

Уставный капитал Общества составляет из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами (размещенные акции) – 26 850 (двадцать шесть тысяч восемьсот пятьдесят) рублей.

ОАО «Хладокомбинат» является средним предприятием по численности работников. На начало января 2017 года численность работников составляет около 430 человек.

На рынке города Благовещенска существует большое разнообразие молочной продукции, как производимой местными предприятиями, так и привозной. В настоящее время основным производителем молочной продукции в

городе является ОАО «Хладокомбинат». Сегодня удержаться на рынке молочной продукции можно, только завоевав симпатии покупателей. Поэтому так важно постоянно отслеживать конкурентоспособность производимой продукции, и постоянно искать пути ее повышения, устраняя существующие недостатки.

ОАО «Хладокомбинат» осуществляет виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации, в том числе:

- производство молочных продуктов;
- производство мороженого;
- производство обработанного жидкого молока;
- производство сметаны и жидких сливок;
- производство творога и сырково-творожных изделий;
- производство кисломолочной продукции;
- производство фруктовых и овощных соков;
- производство коровьего масла;
- производство пара и горячей воды (теплой энергии) котельными;
- оптовая торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты;
- оптовая торговля молочными продуктами;
- оптовая торговля мороженым и замороженными десертами;
- розничная торговля молочными продуктами;
- хранение и складирование;
- хранение и складирование замороженных или охлажденных грузов;
- организация перевозок;
- сдача в наем собственного нежилого недвижимого имущества;
- управление эксплуатацией жилого фонда;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях;
- транспортная обработка грузов и хранение.

Основными видами деятельности является производство молочной продукции, мороженого и соков.

Для характеристики экономического состояния ОАО «Хладокомбинат»

необходимо изучить его размеры, специализацию, экономическую эффективность хозяйственной деятельности, обеспеченность предприятия ресурсами, а также рассчитать показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2 – Анализ размеров ОАО «Хладокомбинат»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отношение 2016 г. в % к 2014 г.
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	812587	832534	1564890	192,58
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	722438	1038501	11565675	216,72
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	105321	151742	223281	212,0
Производственная площадь, м ²	24693	24693	27363	110,81
Среднегодовая численность работников, человек	307	329	400	114
Чистая прибыль, тыс. руб.	1287	2064	2340	181,81

Таким образом, в результате анализа данной таблицы видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом стоимость валовой продукции увеличилась на 92,58%, среднегодовая численность работников увеличилась на 14%.

Выручка от реализации продукции увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 116,72%, а среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась в 2,2 раза.

При экономической характеристике воспроизводственного процесса целесообразно рассматривать основные средства. Это часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг, либо для управления организацией в течение периода, превышающего 12 месяцев или обычный операционный цикл, если он превышает срок 12 месяцев.

Структура основных производственных фондов зависит от ряда факторов, главным из которых является направление и специализация производства.

Таблица 3 – Динамика и структура основных фондов в ОАО «Хладокомбинат»

Группы ОФ	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016 г. в % к 2014 г.
	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%	тыс. рублей	%	
Здания	41290	39,20	42098	27,74	36339	16,28	88,01
Сооружения и передаточные устройства	13066	12,41	8720	5,75	8720	3,91	66,74
Машины и оборудование	41689	39,58	89105	58,72	155806	69,78	В 3,7 раза
Транспортные средства	4244	4,03	4736	3,12	9063	4,06	В 2 раза
Производственный и хозяйственный инвентарь	1676	1,59	1755	1,16	1970	0,88	117,54
Прочие	3356	3,18	5328	3,51	11383	5,1	В 3 раза
Итого	105321	100,00	151742	100,00	223281	100,00	В 2 раза

За исследуемый период изменения произошли в сторону роста всех групп основных фондов в целом по предприятию в 2 раза.

Рост стоимости основных фондов вызван в основном ростом цен на приобретаемые основные средства, в частности холодильное и производственное оборудование.

Анализ наличия и движения основных средств в ОАО «Хладокомбинат» за 2014-2016 год показал, что доля вновь поступивших фондов в 2016 году составила 36%, это на 59,35% больше, чем в 2014 году. Доля выбывших фондов в 2016 году составила 6%, что на 64,71% меньше, чем в 2014 году, это явилось следствием увеличения стоимости выбывших основных средств на 8338 тыс. рублей.

Коэффициент износа уменьшился на 13,37% и в 2016 году составил 29%; это вызвано увеличением стоимости основных средств на конец года на 117960 тыс. рублей, а следовательно и суммы износа на 10807 тыс. рублей.

В целом, анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности за 2014-2016 гг. показал, что с финансовой точки зрения ОАО "Хладокомбинат" является прибыльным, рентабельным и финансово стабильным предприятием.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОАО "Хладокомбинат" является ведущим предприятием - изготовителем мороженого и молочной продукции на территории Амурской области. Финансово - экономическое состояние предприятия находится на высоком уровне, растут объёмы производства продукции, а, следовательно, увеличивается и прибыль от реализации, что свидетельствует о высокой эффективности работы предприятия.

Все расчеты финансовой деятельности представлены в Приложение А.

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности организации.

Использование трудовых ресурсов может характеризоваться экстенсивностью и интенсивностью использования труда численности работников, фонда оплаты труда, качеством трудовых ресурсов.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие,

объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Основные задачи анализа:

- изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным параметрам;
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала предприятия.

Источниками информации для анализа являются: план по труду, (в плане по труду и кадрам планируется показатели производительности труда, численность работников по всем категориям ППП (промышленно-производственный персонал) статистическая отчетность, данные табельного учета и отдела кадров. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и штатного расписания (таблица 4). В процессе исследования системы мотивации целесообразным оценить качественный состав работников ОАО "Хладокombинат" (по стажу, возрасту, гендерный, образованию). Результаты данного анализа позволят сделать косвенные вывод о состоянии системы мотивации предприятия.

В процессе анализа проанализировано изменение кадрового состава за несколько лет (с 2014 по 2016 гг).

Таблица 4 – Анализ обеспеченности кадровыми ресурсами 2014-2016 гг.

Категория работников	Численность				Процент обеспеченности (структура)			
	Штат	2014	2015	2016	2014	2015	2016	среднее
Среднесписочная численность	419	307	329	400	73,4	78,7	95,7	82,6
женщины	166	138	140	153	44,95	42,5	38,25	41,9
мужчины	253	169	189	247	55,05	57,5	61,75	58,1
Рабочие	320	223	242	300	98,61	99,07	98,15	98,24
женщины	102	92	95	98				
мужчины	218	131	147	202				
Руководители	38	29	29	33	95,00	95,00	97,50	93,5
женщины	11	6	6	7				
мужчины	27	23	23	26				
Специалисты	53	47	48	51	96,59	96,59	97,73	97,27
женщины	20	17	16	19				
мужчины	33	30	32	32				
Служащие	13	8	13	13	84,62	100,00	100,00	89,23
женщины	9	5	9	9				
мужчины	4	3	4	4				

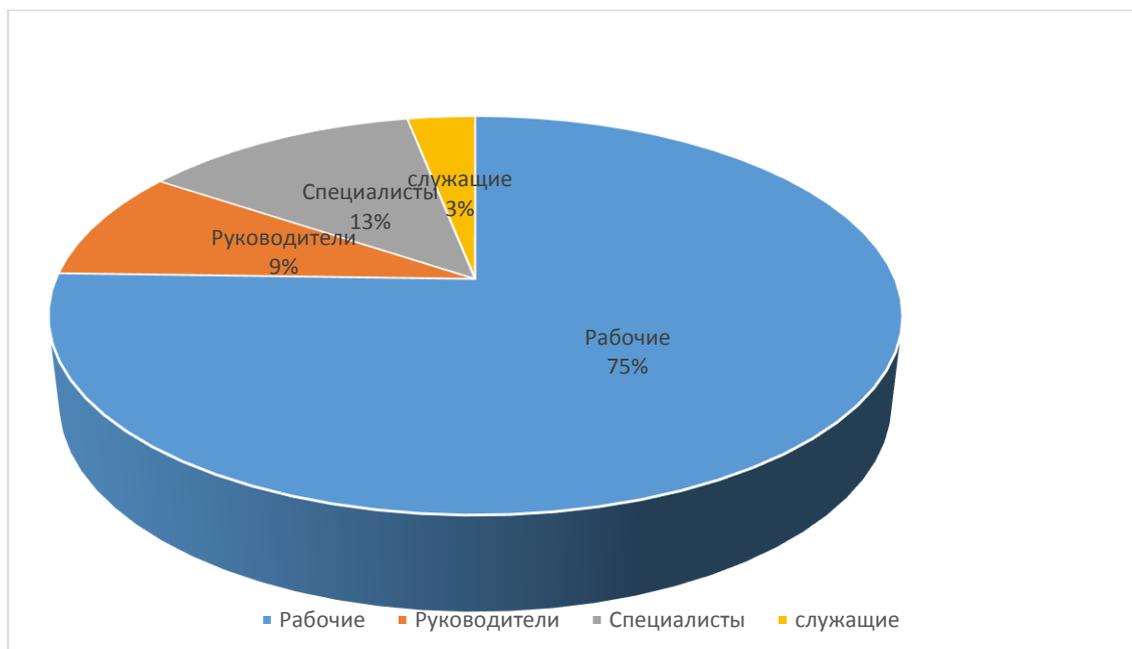


Рисунок 4 - Структура персонала

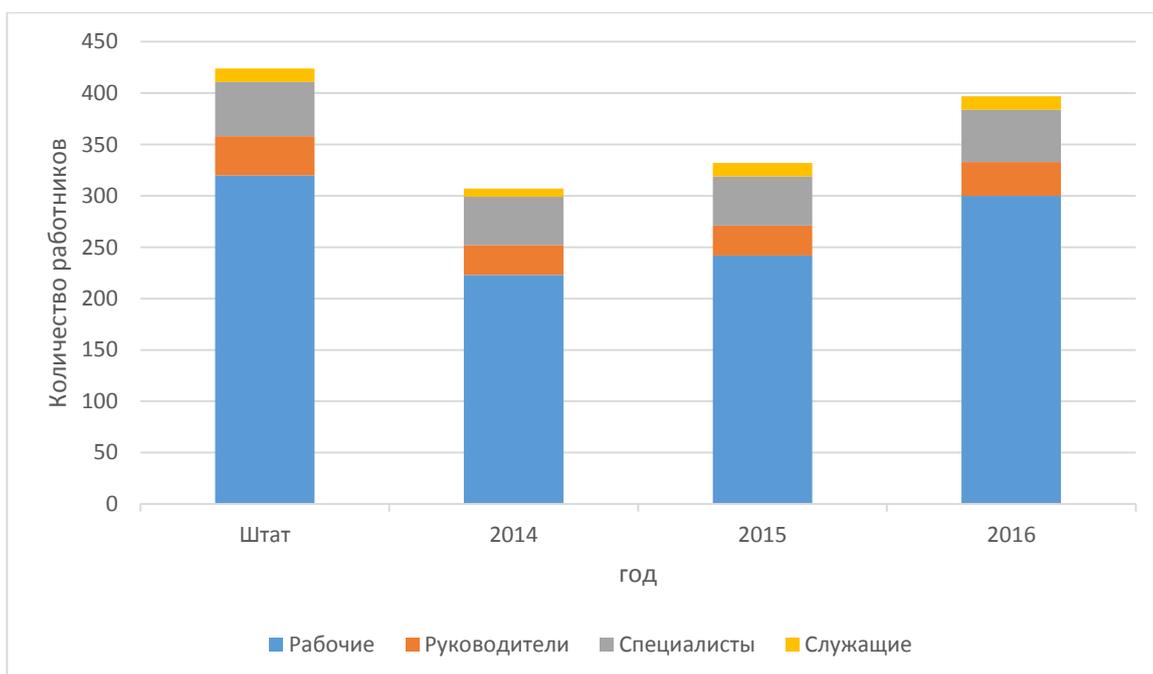


Рисунок 5 - Обеспеченность персонала в сравнении с штатным расписанием

Таким образом, анализируя полученные данные видно, что обеспеченность предприятия за последние 3 года составляет в среднем 82,6 %, причем

наибольшая доля принадлежит рабочим – 75%, 13 % составляют специалисты, 9 % руководители и 3 % младший обслуживающий персонал.

Анализируя структуру персонала по гендеру выявлено, что 58 % составляют мужчины, и 42 соответственно женщины, что может быть связано со спецификой деятельности организации (рисунок 6).

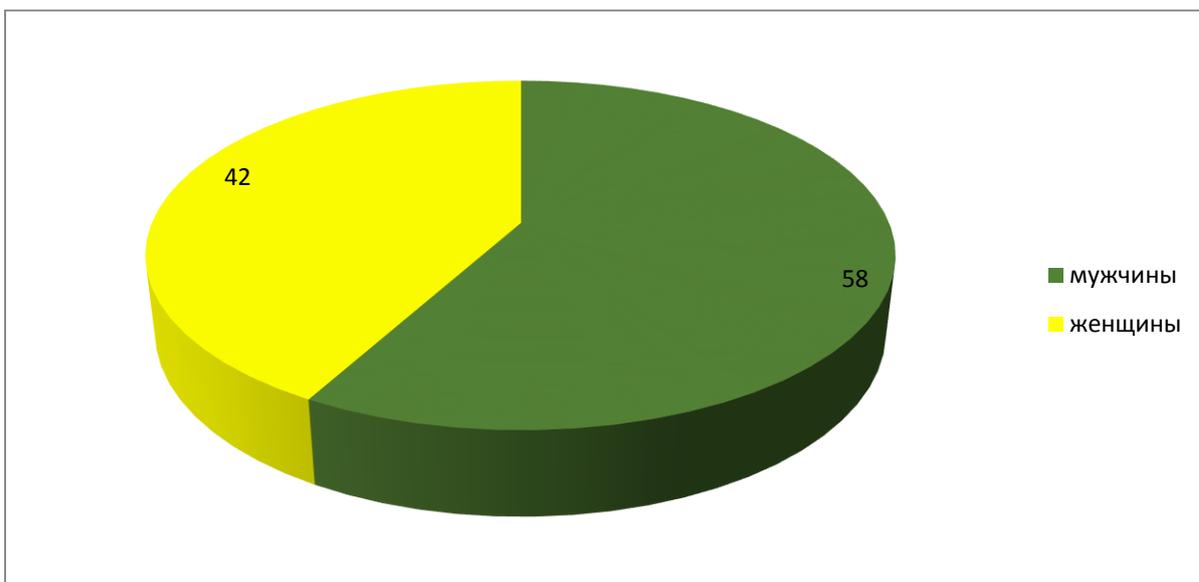


Рисунок 6 - Гендерная структура персонала

Таблица 5 - Анализ персонала по стажу работы

Стаж	Численность, чел.			Структура, %			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	среднее
До 1 года	76	93	121	24,7	28,2	30,2	27,7
1 – 5 лет	94	96	123	30,6	29,1	30,7	30,1
5 – 10 лет	49	50	60	15,9	15,1	15	15,3
10 -15 лет	56	59	63	18,2	17,9	15,7	17,2
15 -20 лет	14	18	21	4,5	5,4	5,2	5

Продолжение таблица 5

Свыше 20 лет	18	13	12	6,1	4,3	3,2	4,5
Общая численность работников	307	329	400	100,00	100,00	100,00	

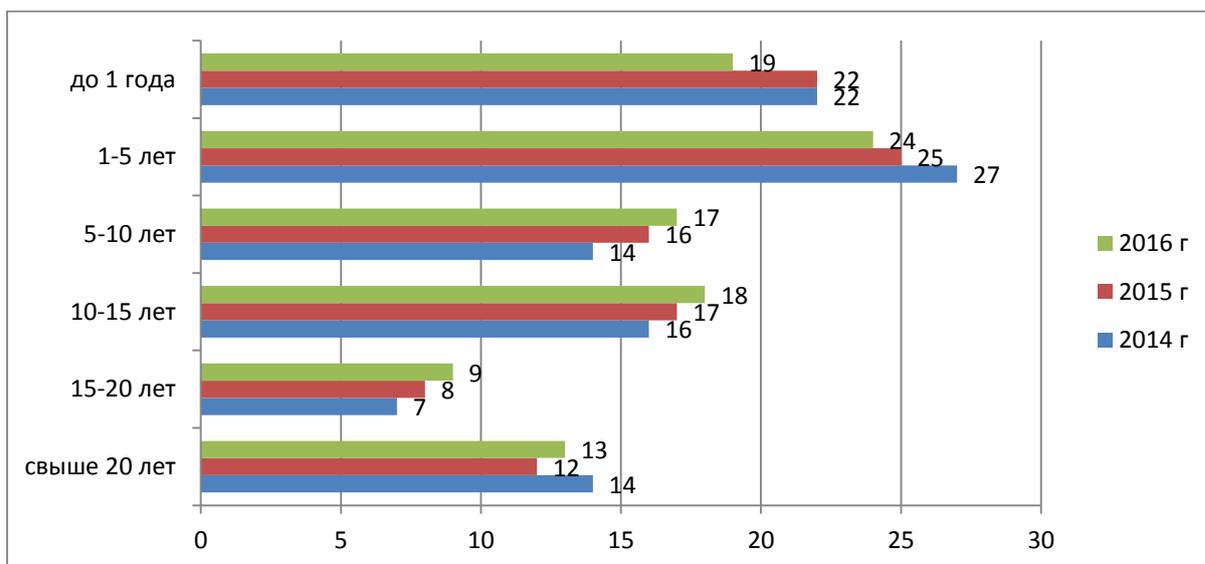


Рисунок 7 - Динамика структуры персонала по стажу (%)

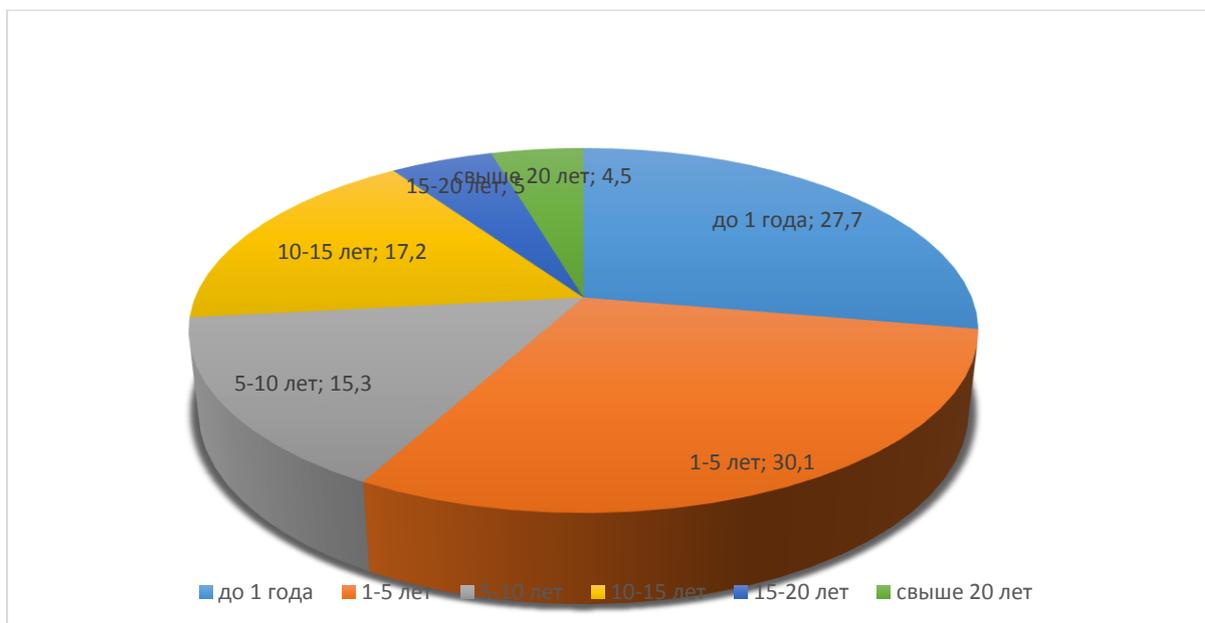


Рисунок 8 - Структура персонала по стажу в среднем за 3 года

Показатель качественного состава рабочих по стажу на протяжении анализируемых 3 лет нестабилен. Тревожным фактором является низкая доля рабочих со стажем 15-20 лет – мало специалистов.

Наряду с этим растет доля рабочих со стажем 5-10, а также от 16 лет и выше, что компенсирует вышеуказанную группу. Повысилась доля рабочих со стажем до 1 года.

Несмотря на то, что общая численность персонала с каждым годом растет, отношение рабочих со стажем 1-5 лет к рабочим со стажем менее года также не снижается:

Это говорит о том, что рабочих устраивает действующая на предприятии система премирования, оплаты труда, социальная политика, отношения в коллективе и с руководством, то есть они дорожат рабочим местом, у них есть желание работать в ОАО «Хладокомбинат», что положительно характеризует систему мотивации.

Качественный состав работников по возрасту.

Аналогично проанализирован показатель качественного состава рабочих по возрасту (таблица 6).

Таблица 6 – Возрастной состав работающих

Возраст работников	Численность, чел			Структура, %			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	среднее
до 18 лет	-	-	-	-	-		
18-30 лет	47	61	75	13,54	14,25	14,29	13,78
31-40 лет	91	106	129	26,22	30,20	29,71	29,44
41-50 лет	148	147	137	42,65	38,46	39,14	38,73
51-59 лет	21	15	58	17,58	16,81	16,57	17,53
60 лет и более			1	0,00	0,00	0,29	0,46

Продолжение таблицы 6

Средний возраст	42	41	41				
Всего	307	329	400	100	100	100	

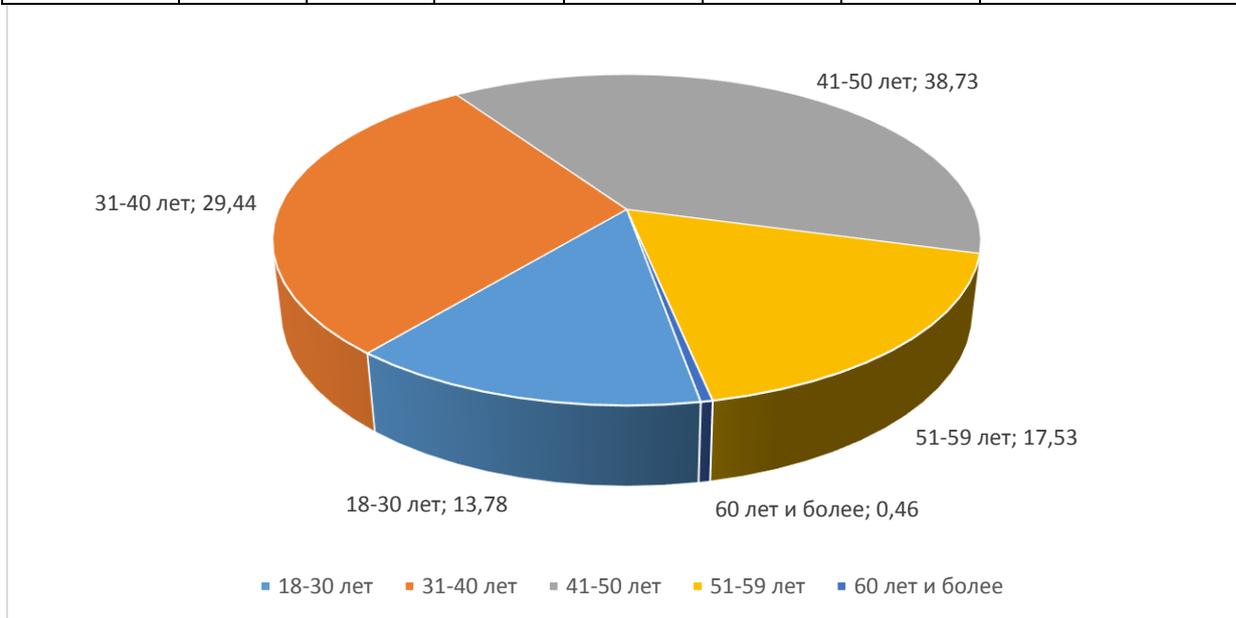


Рисунок 9 - Структура персонала по возрасту в среднем за 3 года

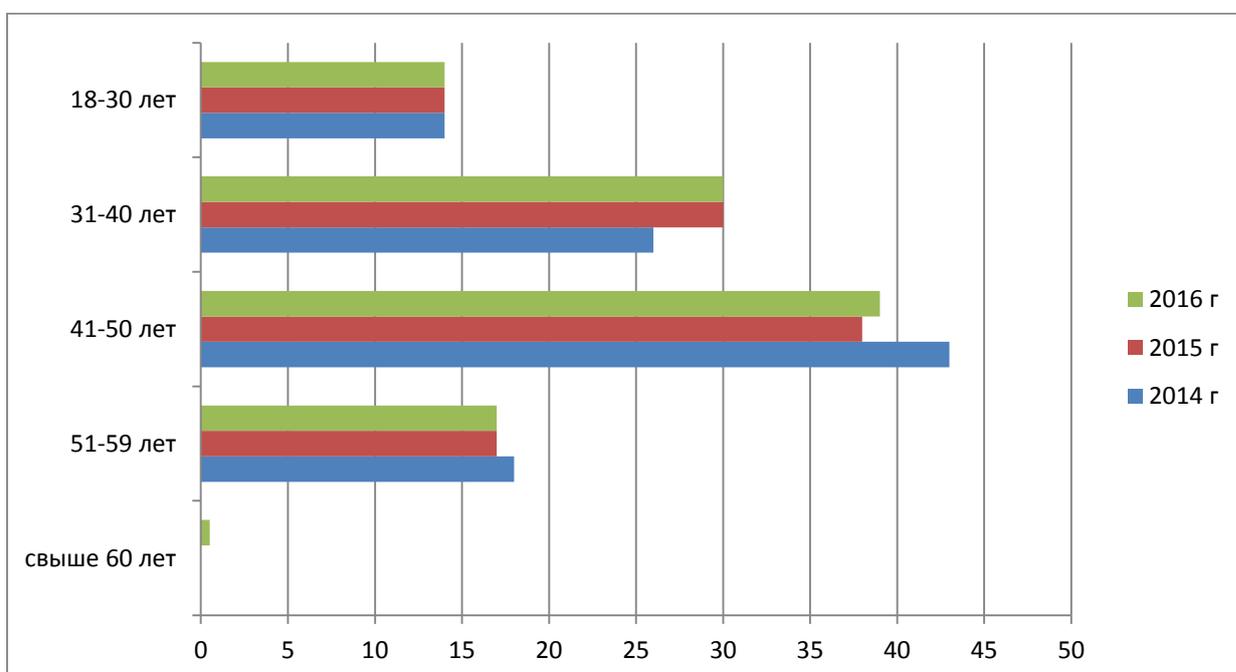


Рисунок 10 - Динамика структуры персонала ОАО «Хладокомбинат» по возрасту (%)

В течении 2014-2016 гг. наибольшую долю составляют работники 41- 50 лет (средний возраст 41 год) однако число рабочих моложе сорока лет составляет в среднем 29,44% от общего числа рабочих. То есть почти половина – молодые рабочие, это положительный результат, так как молодежь более энергична и вероятность повышения производительности труда увеличивается. К тому же доля рабочих от 18 до 40 лет свидетельствует об эффективном материальном поощрении. Привлечь молодежь сложнее, чем людей более старшего, предпенсионного возраста, так как у «молодых» больше возможностей найти более лучшую работу. Для их привлечения необходимы мощные стимулы.

Согласно полученной оценке возрастной структуры рабочих можно сделать положительный прогноз относительно производительности труда рабочего коллектива: большинство сотрудников работоспособного возраста.

Качественный состав рабочих по образованию

Результаты качественного состава рабочих по образованию (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ персонала по уровню образования

Образование	Численность, чел.			Структура, %			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	среднее
высшее образование	129	127	133	37,18	36,18	38,00	36,95
Среднее специальное образование	111	119	138	23,34	24,22	25,14	24,09
Среднее образование	52	78	113	35,16	35,90	32,29	34,52
Не имеют среднего образования	15	13	16	4,32	3,70	4,57	4,44
Общая численность работников	307	329	400	100	100	100	

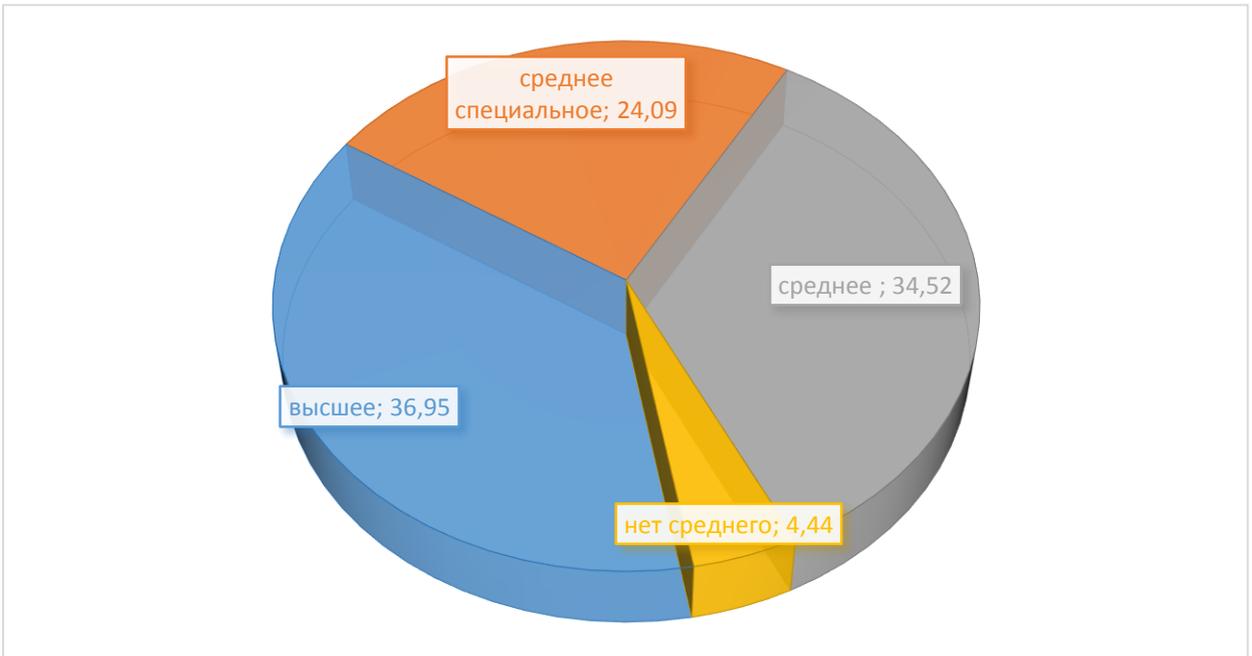


Рисунок 11 - Структура персонала по образованию в среднем за 3 года

Образовательная структура претерпела некоторые изменения – так, увеличилась доля рабочих с средним специальным образованием (с 23,93% в 2014 году до 25,14% в 2016 году) и высшим образованием (с 35,9% в 2014 году до 38% в 2016 году) с одновременным снижением доли рабочих со средним и не имеющих среднего образования. (рисунок 12)

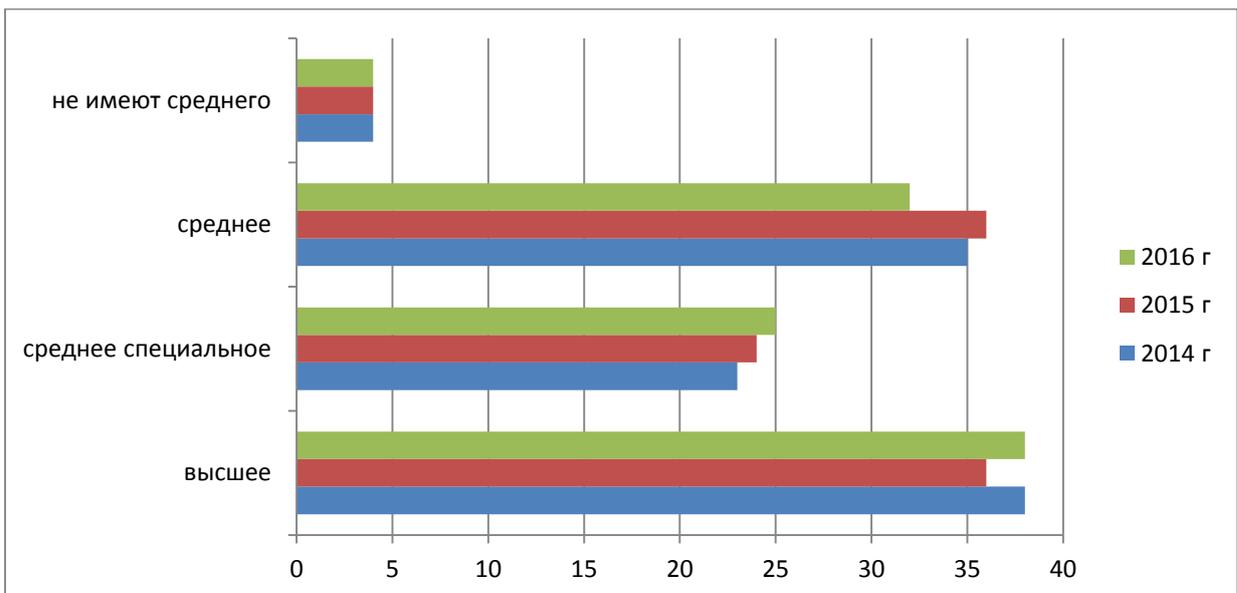


Рисунок 12 - Динамика структуры рабочих по образованию (%)

Как видно из рисунка 12 наибольшую долю составляют работники с высшим образованием. Это является положительным фактором – наибольшее число профессионалов своего дела.

Таким образом, проанализировав показатель качественного состава рабочих ОАО «Хладокомбинат» (по стажу, по возрасту, по гендеру и по образованию) за анализируемый период с 2014 по 2016 год, можно сделать следующий вывод:

- в среднем на предприятии работает 347 человек;
- обеспеченность в трудовых ресурсах предприятия составила 97,2%;
- из всего персонала большая часть принадлежит работникам основного производства – 75%;
- средний возраст рабочих – 41 год.
- высшее или специальное образование имеют 61,04% персонала;
- 46,8 % сотрудников работает на предприятии от 1 до 5 лет.

2.3 Анализ движения персонала

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют следующие показатели (таблица 8)

Таблица 8 – Наличие и движение трудовых ресурсов ОАО «Хладокомбинат»

	Показатель	2014 г	2015 г	2016 г
1	Численность персонала на начало года	298 чел.	307 чел.	329 чел.
2	Приняты на работу	32 чел.	29 чел.	36 чел.
3	Выбыли	21 чел.	25 чел.	37 чел.
	по собственному желанию	16 чел.	23 чел.	33 чел.
	уволены за нарушение трудовой дисциплины	5 чел.	2 чел.	4 чел.
4	Численность персонала на конец года	307 чел.	329 чел.	400 чел.
5	Среднесписочная численность персонала	302	318	364
	Показатель	2014 г	2015 г	2016 г
6	Коэффициент оборота по приему работников	9,37	8,31	10,27

7	Коэффициент оборота по выбытию работников	6,15	7,16	10,56
8	Коэффициент постоянства кадров	93,85	92,84	89,44

Из анализа видно, что состав персонала организации нестабилен, имеется текучесть кадров.

Анализ текучести кадров по опросам уволившихся за 2016 год по собственному желанию (производился опрос 28 человек по контактными телефонам, имеющихся в данных отдела кадров) показывает, что основными причинами увольнения по инициативе работника в 2016 году назывались (в порядке убывания значимости):

- неудовлетворенность заработной платой – 29,0%;
- неудовлетворенность графиком работы – 19,2 %
- перемена места жительства 15,2%;
- неудовлетворенность тяжелыми условиями труда –13,9%;
- нашли работу по специальности 9,4%;
- конфликт с руководством – 6,8%;
- отсутствие перспективного карьерного роста отметили 3,6%;
- по состоянию здоровья – 2,9%.

Основными причинами увольнений стабильно называются неудовлетворенность зарплатой, условиями труда и графиком работы – здесь скорее можно говорить не о неудовлетворительности именно размером зарплаты как таковой (ведь средний заработок по предприятию не ниже, чем по аналогичным специальностям, предлагаемым центром занятости), а о том, что размер зарплаты не соответствует интенсивности труда. То есть за такую же зарплату можно найти работу с лучшими условиями труда, удобным графиком и «легче» по объему работы.

2.4 Анализ системы мотивации на предприятии

В ОАО «Хладокомбинат» распространены нематериальные и материальные виды стимулирования трудовой активности персонала (рисунок 13). У

каждого работника стоят свои задачи, которые необходимо решать в зависимости от сложившейся ситуации. Два важных момента в работе - это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.



Рисунок 13 - Система мотивации ОАО «Хладокомбинат»

Подбор персонала на предприятии осуществлялся отделом кадров в основном на основе собеседования, при этом большое внимание играют:

- базовое образование работника;
- стаж работы по специальности;
- характеристика с предыдущего места работы.

В аппарат управления принимаются работники с образованием средним профессиональным или высшим. На руководящие должности принимаются люди, имеющие подобный опыт работы и положительно зарекомендовавших себя на прежней работе.

С целью повышения профессионального мастерства работников проводится обучение учебным центром ОАО «Хладокомбинат». Желающие самостоятельно повысить квалификацию могут поступать в специальные средние и высшие учебные заведения.

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

Для стимулирования персонала им предоставляются следующие льготы:

- добровольное медицинское страхование работников;
- частичная оплата путевок в санатории;
- путевки детям работников в летние лагеря;
- учебный отпуск.

В таблице 9 отражены данные по затратам ОАО «Хладокомбинат» направляемых на материальное стимулирование трудовой активности.

Данные таблицы 9 свидетельствуют, что за 2014-2016 гг. отмечается рост затрат, направляемых на материальное стимулирование трудовой активности персонала на 147,9 тыс. руб.

На частичную оплату путевок персоналу в санатории и на детские путевки в летние лагеря в 2016 г. было затрачено на 72 тыс. руб. больше, чем в 2014 г., на 60 тыс. руб. больше затрачено на оплату учебных отпусков, а на обучение персонала – на 9,9 тыс. руб. больше, чем в 2014 г.

Таблица 9 - Динамика затрат по стимулированию трудовой активности, тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2016 г.	Изменение, %
Обучение, тыс.	5,5	15,4	9,9
Добровольное медицинское страхование работников, тыс	12	18	6
Учебные отпуска, тыс	30	90	60
Путевки, тыс	144	216	72
Всего, тыс	191,5	339,4	147,9

Другим видом является материальное стимулирования труда персонала ОАО «Хладокомбинат». Главным из них является заработная плата.

Оплата труда работников предприятия осуществляется в соответствии со штатным расписанием по тарифным ставкам и окладам, утвержденным директором ОАО «Хладокомбинат», а также на основании коллективного договора.

Премирование работников за основные результаты хозяйственной деятельности осуществляется на основании Положения о премировании. Премия производится по результатам работы за месяц за выполнение и перевыполнение показателей, учитываемых нарастающим итогом с начала года.

Начисление премии производится с учетом выполнения планов по участкам, но не более 75% должностного оклада.

Премия по участкам начисляется пропорционально отработанному времени, должностному окладу. За отдельные упущения в работе, работники могут лишаться премии до 100%.

Труд работников предприятия оплачивается по утвержденным ставкам (окладам), которые предписаны и в заключенном с работниками трудовом договоре.

Работникам ОАО «Хладокомбинат» выплачиваются доплаты за совмещение профессий. За личное активное участие в жизни коллектива и трудовой вклад в развитие предприятия выплачивается премиальный фонд, поступающий в распоряжение директора ОАО «Хладокомбинат».

Из оплаты труда работников, так же как и других предприятий, производится различного рода удержания. По своему характеру эти удержания подразделяются на две группы: обязательные удержания и удержания по инициативе предприятия.

К числу обязательных удержаний относятся социальные в размере отчисления 13% - подоходный налог, от размера начисленной заработной платы. К удержаниям по инициативе предприятия относятся суммы, удержанные с членов предприятия за причиненный материальный ущерб, допущенный брак, и так далее.

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

2.5 Исследования системы мотивации методом анкетирования

Понимание предметной и социальной природы мотивов человека позволяет подчеркнуть их относительную независимость от глубинных инстинктивных влечений. Удовлетворение любого влечения всегда опосредовано каким-либо способом, а он как раз и оказывается социально заданным. По этой же причине не столько субъективные эмоциональные переживания определяют сферу мотивации, сколько развитие мотивов человеческой деятельности обогащает и перестраивает сами эмоции и чувства.

Предложенная в данной работе методика применяется при анализе мотивации трудовой деятельности работников. При опросе принимали участие 25 человек: Административно управленческий персонал – 8 человек, Руководители подразделений (5 человек), работники автотранспортного цеха и рабочие смены (12 человек).

Методика основана на следующих тестах:

- 1) оценка удовлетворенности работой (приложение Б);
- 2) оценка ценностной ориентации (приложение Б);
- 3) определение направленности мотивации;
- 4) мотивационная структура личности;
- 5) определение степени удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.

1) Удовлетворенность определяет адаптацию к внешним и внутренним условиям жизни. Различают общую удовлетворенность (в целом жизнью и работой) и частную (личное отношение к деятельности предприятия).

На данные вопросы дано 5 вариантов ответов от -2 до +2. Средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в 0 баллов, максимально положительный - +2 балла, максимально отрицательный - 2 балла.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется индекс удовлетворенности по следующей формуле:

$$I = \frac{(+2) \cdot N_i + (+1) \cdot N_i + (0) \cdot N_i + (-1) \cdot N_i + (-2) \cdot N_i}{N}$$

где +2, +1, 0, -1, -2 - шкала удовлетворенности;

N_i - число респондентов, ответивших на данный вариант;

N - общее число опрошенных.

Индекс удовлетворенности может меняться в пределах от -2 до +2.

Результаты опроса представлены в таблице 10

Таблица 10 – Результаты обработки анкеты по оценке удовлетворенности работой

N вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
	+2	+1	0	-1	-2	
1	7	11	4	2	1	0,84
2	6	7	6	4	2	0,44
3	3	1	9	8	4	-0,36
4	1	12	7	5		0,36
5	12	8	5	0	0	1,28
6	3	4	9	7	2	-0,04
7	6	5	10	3	1	0,48
8	1	3	12	5	4	-0,32
9	2	1	2	12	8	-0,92
10.1	1	3	8	9	4	-0,48
10.2	3	6	9	4	3	0,08
10.3	3	5	8	3	6	-0,16
10.4	2	3	6	11	3	-0,4
10.5	1	4	7	12	1	-0,32
10.6	7	9	2	5	2	0,56
11	0	2	3	11	9	-1,08
12.1	1	1	9	14	0	-0,44

12.2	8	14	0	2	1	1,04
12.3	0	2	2	8	13	-1,28
12.4	1	2	4	6	12	-1,04
13	2	1	6	9	7	-0,72

Таблица 11 – Положительные и отрицательные стороны удовлетворенности по значимости

Положительный	Отрицательный
Конкурентоспособность предприятия	Оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий
Оплата труда зависит от образования, проф. подготовки и опыта работы	Оплата труда не побуждает персонал эффективно работать
Удовлетворенность в целом своей жизнью	Оплата труда дирекции и основной массы работников несправедлива по отношению к их трудовому вкладу
Организация труда на предприятии	Нет уверенности в завтрашнем дне
Положение дел на предприятии	Плохое отношение работников к условиям труда
Оплата труда руководителей среднего звена справедлива по отношению к их трудовому вкладу	Низкая продуктивность труда

Определение ценностной ориентации работников

Для этого блок вопросов об идеальной работе разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых дает представление об идеальной работе, как о работе, направленной на:

- содержание работы (вопросы 1, 8, 11, 13);
- общественную полезность работы (вопросы 3, 7, 12);
- оплату труда (вопросы 2, 5, 10);
- статус работника (вопросы 6, 9, 14).

Вопрос 4 в перечень не включен, поскольку является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

Ценностную ориентацию определяет первая группа, в которую включаются содержание и общественная полезность работы. Прагматическую ориентацию определяет вторая группа (оплата труда и статус работника). Рассчитываем среднее количество баллов (3 балла да, 2 балла наверное, 1 балл нет) по каждой группе по каждому респонденту. Затем суммируем баллы по группам и делим полученный результат на количество вопросов в группе. В зависимости от полученного балла тестируемого можно отнести к тому или иному типу мотивации. Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то это ценностная мотивации (I тип). Если наоборот - то это III, практический, тип мотивации.

При равном количестве баллов респондент относится ко II типу мотивации с нейтральной ориентацией.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту корректируется на оценку в баллах ответа на вопрос 4 (антимотивационный), а затем делится на общее количество вопросов в блоке - 14.

Сила мотивации определяется по следующей шкале:

- при среднем балле от 3 до 2,4 включительно - сильная мотивация;
- при среднем балле от 2,39 до 1,6 включительно - средняя мотивация;
- при среднем балле от 1,59 до 1 - слабая мотивация.

Таблица 12 – Сводная ведомость результатов анкетирования на уровне ценностного сознания

№ респондента	Содержание работы				Общественная полезность			Ср. балл	Оплата труда			Статус работника			Ср. балл	Антимотивация	Общий ср. балл
	1	8	11	13	3	7	12		2	5	10	6	9	14			
1	3	3	2	2	1	2	2	2,14	2	3	3	2	2	2	2,33	3	2,29
2	3	3	2	3	1	2	2	2,29	3	3	3	2	2	2	2,50	3	2,43
3	1	3	3	3	1	2	2	2,14	3	3	3	2	2	3	2,67	2	2,36
4	2	2	3	3	2	2	2	2,29	2	3	3	2	2	3	2,50	2	2,36
5	1	2	3	2	2	3	3	2,29	2	2	2	3	3	3	2,50	2	2,36
6	3	3	2	2	3	1	3	2,43	2	2	2	3	3	3	2,50	2	2,43
7	3	3	2	1	3	1	3	2,29	1	1	2	2	3	1	1,67	2	2,00
8	2	3	2	1	1	1	3	1,86	1	1	3	1	1	1	1,33	3	1,71
9	1	3	2	1	1	2	3	1,86	3	3	3	3	3	1	2,67	3	2,29
10	2	3	3	1	2	2	3	2,29	1	3	3	2	3	3	2,50	1	2,29
11	2	3	3	3	2	2	1	2,29	3	3	1	3	1	2	2,17	3	2,29
12	3	1	3	3	2	2	1	2,14	3	3	3	1	1	3	2,33	1	2,14
13	1	3	3	2	2	3	1	2,14	2	3	3	1	1	1	1,83	3	2,07
14	1	3	1	3	2	3	1	2,00	1	3	2	3	3	3	2,50	1	2,14

15	1	3	1	1	1	3	1	1,57	3	3	2	3	3	1	2,50	3	2,07
16	1	2	3	2	1	3	1	1,86	3	3	3	2	3	1	2,50	3	2,21
17	3	2	2	3	1	2	2	2,14	1	2	2	2	3	3	2,17	3	2,21
18	3	3	1	3	3	2	2	2,43	1	2	3	3	1	2	2,00	3	2,29
19	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	1	1	3	2	2	1,83	1	2,14
20	3	3	3	3	3	2	2	2,71	1	3	3	2	2	2	2,17	1	2,36
21	2	3	2	2	2	3	2	2,29	1	3	2	1	1	3	1,83	3	2,14
22	3	2	2	2	3	3	1	2,29	3	3	3	3	3	3	3,00	3	2,64
23	1	3	2	2	1	3	3	2,14	3	3	2	3	1	1	2,17	1	2,07
24	3	2	2	3	1	2	1	2,00	3	3	3	3	1	1	2,33	3	2,21
25	3	3	2	2	2	3	1	2,29	2	3	3	2	3	2	2,50	2	2,36
Ср. балл	2,12	2,68	2,28	2,24	1,76	2,28	1,96		2,08	2,6	2,52	2,28	2,12	2,08		2,28	

На основе средних баллов производится классификация мотивов по направленности мотивации на мотивы:

- достижения - если средний балл превышает 2,5;
- сохранения - если средний балл находится в диапазоне от 1,5 до 2,5;
- отсутствие мотивации - если средний балл не превышает 1,5.

Таблица 13 - Классификация по типу силе и направленности мотивации

№ респондента	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации	Тип мотивации
1	2,29	средняя	сохранения	прагматичная
2	2,43	сильная	сохранения	прагматичная
3	2,36	средняя	сохранения	прагматичная
4	2,36	средняя	сохранения	прагматичная
5	2,36	средняя	сохранения	прагматичная
6	2,43	сильная	сохранения	прагматичная
7	2,00	средняя	сохранения	ценностная
8	1,71	средняя	сохранения	ценностная
9	2,29	средняя	сохранения	прагматичная
10	2,29	средняя	сохранения	прагматичная
11	2,29	средняя	сохранения	прагматичная
12	2,14	средняя	сохранения	прагматичная
13	2,07	средняя	сохранения	ценностная
14	2,14	средняя	сохранения	прагматичная
15	2,07	средняя	сохранения	прагматичная
16	2,21	средняя	сохранения	прагматичная
17	2,21	средняя	сохранения	прагматичная
18	2,29	средняя	сохранения	ценностная
19	2,14	средняя	сохранения	ценностная
20	2,36	средняя	сохранения	ценностная
21	2,14	средняя	сохранения	ценностная
22	2,64	сильная	достижения	прагматичная
23	2,07	средняя	сохранения	прагматичная
24	2,21	средняя	сохранения	прагматичная
25	2,36	средняя	сохранения	прагматичная

Отсюда можно сделать вывод, что на предприятии преобладает направленность сохранения, а сила мотивации, за единственным исключением, средняя, что говорит об удовлетворительном уровне мотивации на уровне ценностной ориентации.

Далее на основе средних баллов по каждому из вопросов производится ранжирование ценностей труда, причем ценности, получившие равные баллы, делят ранги между собой.

Таблица 14 - Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам

Ранг	Содержание вопроса	Средний балл
1	3. Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	1,76
2	12. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	1,96
3	2. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку 14. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	2,08
4	1. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая самому решать, что и как делать 9. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	2,12
5	13. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,24
6	4. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает нам жизнь 6. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа 7. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям 11. Хорошая работа - это прежде всего интенсивная работа, доставляющая удовольствие	2,28
7	10. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,52
8	5. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	2,60
9	8. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	2,68

Структуру рангов ценностей труда можно представить в виде диаграммы (рисунок 14).

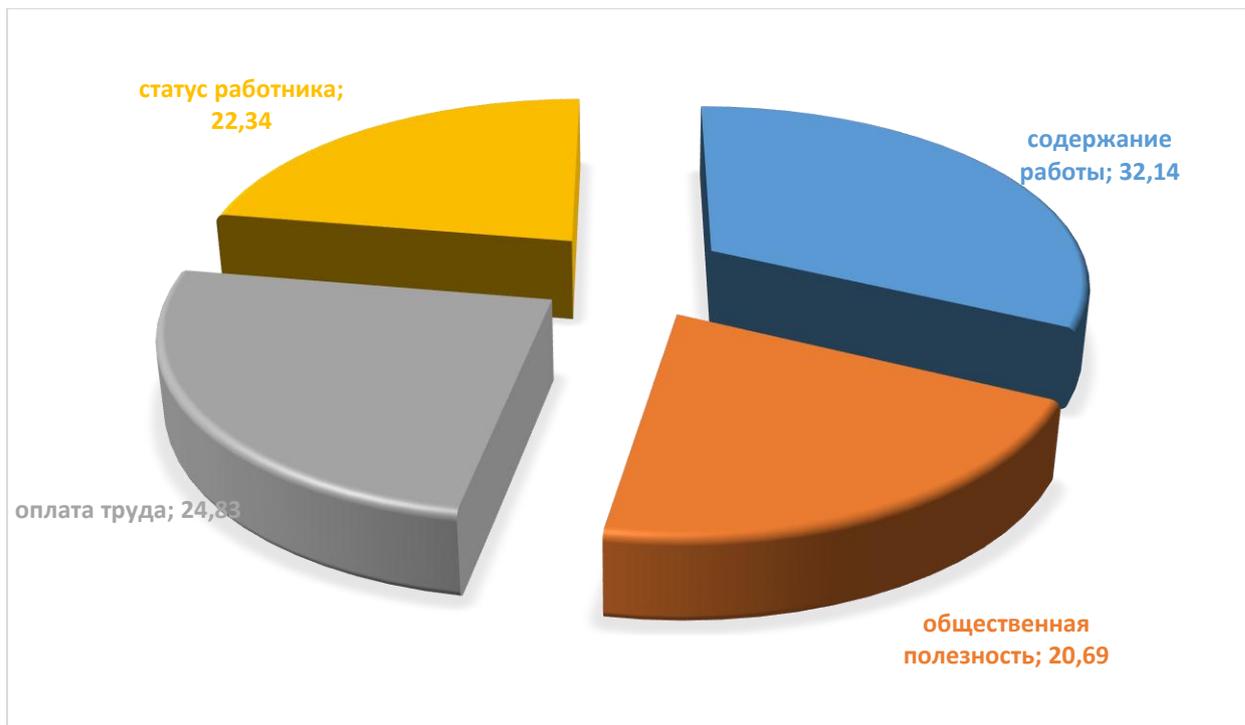


Рисунок 14 - Структура рангов ценностей труда

Результаты анализа мотивации персонала ОАО «Хладокомбинат» можно представить в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Недостатки системы мотивации ОАО «Хладокомбинат»

Недостатки
Оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий
Нет уверенности в завтрашнем дне на данном предприятии
Плохое отношение работников к условиям труда. Отношения между работниками и управляющим звеном находятся на довольно низком уровне

На основании результатов исследований работников ОАО «Хладокомбинат» руководство может выявить следующие проблемы в организации трудовой деятельности, которые влекут за собой снижение удовлетворенности работой сотрудников предприятия.

- 1) отношения между работниками и управляющим звеном находятся на довольно низком уровне;
- 2) нет уверенности в завтрашнем дне;

3) оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий.

Таким образом, для повышения мотивации труда сотрудников руководство предприятия сможет варьировать в системе мотивации своих сотрудников как материальное, так и моральное стимулирование, опираясь на результаты своих исследований (это профессиональное развитие персонала, совершенствование системы материальной мотивации персонала с помощью изменения структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников).

3 ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «ХЛАДОКОМБИНАТ»

3.1 Повышение материального стимулирования

Первым этапом разработки новой системы материального стимулирования в ОАО «Хладокомбинат» является предложение о внедрении бестарифной системы оплаты труда, в основе которой лежит соотношение оплаты труда разного качества в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов, профессий, должностей и т.д. С учетом данных соотношений и следует, затем распределять средства, предназначенные на оплату труда (ФОТ) между работниками.

Соотношения в оплате труда работников различных категорий (K_i) не должны быть «точечными», их целесообразно устанавливать в виде «вилки» с достаточным диапазоном, что позволит более активно стимулировать эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве.

Для перехода на бестарифную систему оплаты труда необходимо выделить наиболее обобщающие для склада категории работников, определить квалификационный коэффициент для каждого работника.

За основу берется штатное расписание ОАО «Хладокомбинат» (в данной работе будет рассматриваться Склад «Мороженого»). Так как на данный момент на исследуемом предприятии существует система доплат и поощрений, то все они должны учитываться при определении качества труда.

Таблица 16 – Месячный фонд оплаты труда персонала склада «Мороженого»

Должностные позиции	Кол-во чел	Средняя постоянная часть зарплаты, руб/мес. чел	Средняя переменная часть зарплаты, руб/мес. чел	РК (30%), руб/мес. чел	ФОТ м, руб. чел	ФОТ м, руб
Заведующий складом «мороженого»	1	28221	11556	10733,1	46510,1	46510,1
Начальник смены	4	17493	8346	7751,7	33590,7	134362,8

Продолжение таблицы 16

Должностные позиции	Кол-во чел	Средняя постоянная часть зарплаты, руб/мес.чел	Средняя переменная часть зарплаты, руб/мес.чел	РК (30%), руб/мес.чел	ФОТ м, руб.чел	ФОТ м, руб
Старший кладовщик	4	15250	7276	6757,8	29283,8	117135,2
Кладовщик	4	9542	3852	3577,5	15502,5	62010
Карщики	16	13008	6206	5764,2	24978,2	99912,8
Комплектовщики	1	13904	6634	6161,4	26699,4	106797,6
Сборщики	4	12559	5992	5565,3	26700,7	80102,1
Грузчики	12	9199	-	2759,7	11958,7	11958,7
Уборщик	4	5857	-	1757,1	7614,1	15228,2
Итого	50	133469	56496	56989,5	246955	698134

Для определения квалификационных коэффициентов для внедрения бес-тарифной системы оплаты труда на ОАО «Хладокомбинат» за основу принята заработная плата за 2016 год.

Результаты расчетов по данной формуле представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Исходные данные для иллюстрации системы оплаты труда, основанной на применении «вилкок» соотношений в оплате труда разного качества

Должностные позиции	Средняя постоянная часть зарплаты, руб/мес.	Коэффициент соотношений в оплате труда
1. Заведующий складом «мороженого»	24221	4,1
2. Начальник смены	17493	3,0
3. Старший кладовщик	15250	2,6
4. Кладовщик	9942	2,4
5. Карщики	13008	2,2
6. Комплектовщики	13904	2,4
7. Сборщики	12559	2,4
8. Грузчики	9899	1,6
9. Уборщик	9499	1

Диапазон коэффициентов соотношений в оплате труда (1,00–4,1) разбиваются на «вилки».

Амплитуда «вилки» соотношений в оплате труда на данном предприятии одинакова для всех квалификационных групп и составляет $\pm 0,34$ (т.е. абсолютная разница $0,34 + 0,34 = 0,68$).

Составляются новые вилки соотношений (таблица 18).

Таблица 18 – Вилки соотношений в оплате труда для склада «Мороженого» (расчет среднего коэффициента)

Категории персонала	Квалификационные группы работников				
	1	2	3	4	5
	1 – 1,68 К _{ср} = 1,34	1,69 – 2,37 К _{ср} = 2,03	2,38 – 3,06 К _{ср} = 2,72	3,07 – 3,75 К _{ср} = 3,41	3,76 – 4,44 К _{ср} = 4,09
1. Неквалифицированный персонал	+				
2. Рабочие	+	+	+		
3. Специалисты			+		
4. Руководители			+	+	+

Знаками «+» в этой таблице для каждой группы отмечены те диапазоны, в которые попадают коэффициенты соотношения данной группы.

Для определения зависимости оплаты труда от его качества вводится система повышающих (понижающих) коэффициентов. Эти коэффициенты в сумме дают значение вилки в оплате труда для каждой группы.

Конкретные значения коэффициентов по каждому показателю выбираются руководством предприятия в зависимости от реальной производственно-экономической ситуации. Единственное условие – в сумме они должны давать значение амплитуды «вилки» т.е. не более 0,34. Примерные значения коэффициентов показаны в таблицах 19-23.

Таблица 19 – Расчет коэффициента эффективности работы склада «Мороженого» (K_1)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение объема реализации	1 – менее 50%	0
	2 – от 50 до 100%	0,005
	3 – выполнение плана на 100%	0,01
	4 – перевыполнение на каждые 5%	0,02
2. Показатель себестоимости (затраты на 1 руб. выручки)	1 – не выполнено более 3 %	0
	2 – в пределах плана	0,005
	3 – снижение плановых затрат до 3 %	0,01
	4 – снижение плановых затрат свыше 3%	0,02
3. Коэффициент эффективности труда (отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы)	1 – менее 1	0
	2 – от 1 до 1,1	0,005
	3 – от 1,1 до 1,2	0,01
	4 – свыше 1,2	0,02

Расчет коэффициента K_1 осуществляется на основании определения выполнения показателей, согласно таблицы 19 путем деления на 3 суммарные оценки в баллах. Данный коэффициент аналогично рассчитывается как для руководителей, так и для рядовых работников: он не является дифференцированным.

Таблица 20 – Расчет коэффициента эффективности работы каждой смены склада «Мороженого» (K_2)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Экономия от снижения себестоимости продукции	1 – не выполнено более 5%	0
	2 – в пределах плана	0,005
	3 – снижение плановых затрат до 5%	0,01
	4 – снижение плановых затрат свыше 5%	0,02
2. Выполнение производственного плана	1 – менее 50%	0
	2 – от 50 до 100%	0,005
	3 – выполнение плана на 100%	0,01
	4 – перевыполнение плана	0,02
3. Потеря рабочего времени	1 – более 10%	0
	2 – менее 10%	0,005
	3 – более 3%	0,01

	4 – менее 3%	0,02
--	--------------	------

Таблица 21 - Расчет коэффициента трудового вклада (K_3) для руководителей склада «Мороженого»

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Качественное выполнение функциональных обязанностей по должностям	1 - неудовлетворительно	0
	2 - удовлетворительно	0,01
	3- хорошо	0,02
	4 - отлично	0,03
2. Отсутствие нарушений исполнительской, производственной, трудовой дисциплины	1 - значительные нарушения и плохая дисциплина, нарекания	0
	2 - удовлетворительная дисциплина, малое количество нарушений	0,01
	3 - незначительные нарушения, в целом хорошая дисциплина	0,02
	4 - отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,03
3. Выполнение заданий руководства	1 - поручения не выполняются в срок, качество неудовлетворительное	0
	2 - выполняются с нарушением сроков с удовлетворительным качеством	0,01
Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
3. Выполнение заданий руководства	3 - выполняются в срок с удовлетворительным качеством	0,02
	4 - выполняются в срок с отличным качеством	0,04

Таблица 22 – Расчет коэффициента трудового вклада работника (K_4)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Отсутствие нарушений производственной и трудовой дисциплины	1 – Неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия	0
	2 – значительные нарушения, плохая дисциплина, нарекания	0,01
	3 – удовлетворительная дисциплина, мало нарушений	0,02

	4 – отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,03
Продолжение таблицы 22		
2. Качество выполнения функциональных обязанностей по должностям	1 – неудовлетворительно	0
	2 – удовлетворительно	0,01
	3 – хорошо	0,02
	4 – отлично	0,03
3. Выполнение заданий руководителя	1 – не выполнено более 50% в срок	0
	2 – выполнено с нарушениями срока	0,02
	3 – выполнено в срок	0,04

Таблица 23 – Коэффициент квалификации (K_4)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Образование	1 - среднее	0
	2 - средне специальное	0,01
	3 – неоконченное высшее	0,02
	4 - высшее	0,04
2. Квалификация	1 – без квалификации (уборщик)	0,01
	2 – сборщик	0,02
	3 – кладовщик, карщик	0,03
	4 – руководители	0,04
3. Стаж работы на данном предприятии	1- до 1 года	0
	2 - 1 - 5 лет	0,01
	3 -5-10лет	0,02
	4 –более 10 лет	0,04

Последний коэффициент (K_4) указывается индивидуально для каждого работника склада.

Таблица 24 – Сводный повышающий / понижающий коэффициент K при максимальных и минимальных значений переменных коэффициентов для склада «Мороженого»

Коэффициент	Максимальное значение	Минимальное значение
K_1	0,06	0
K_2	0,06	0
K_3	0,10	0
K_4	0,12	0,01
Сводный K	0,34	0,01

Индивидуальный коэффициент каждого работника рассчитывается по формуле:

$$K = K_{cp} + K$$

где K_{cp} – средний коэффициент квалификационной группы, в которую входит работник;

K – сводный повышающий / понижающий коэффициент.

Отдельно рассматривается методика определения значений соотношений в оплате труда разного качества (K_i) согласно диапазону их «вилки» по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результативность труда работников и их конкретный вклад в конечные результаты работы предприятия.

Таблица 25 – Сумма индивидуальных коэффициентов сотрудников склада «Мороженого» при максимальных значениях переменных коэффициентов

Работники	K_{cp}	K_1	K_2	K_3	K_4	K	K_i
1. Заведующий складом	4,09	0,06	0,06	0,1	0,12	0,34	4,43
2. Начальник 1 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,12	0,34	3,06
3. Начальник 2 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,10	0,32	3,04
4. Начальник 3 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,12	0,34	3,06
5. Начальник 4 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	3,02
6. Ст. кладовщик 1 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,12	0,34	3,06
7 Ст. кладовщик 2 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,10	0,32	3,04
8 Ст. кладовщик 3 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,12	0,34	3,06
9 Ст. кладовщик 4 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	3,02
10. Кладовщик 1 смены	1,34	0,06	0,06	0,1	0,04	0,26	1,6
11. Кладовщик 2 смены	1,34	0,06	0,06	0,1	0,05	0,27	1,61
12. Кладовщик 3 смены	1,34	0,06	0,06	0,1	0,05	0,27	1,61
13. Кладовщик 4 смены	1,34	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	1,64
14. Карщики 1 смены	2,03	0,06	0,06	0,1	0,04	0,26	2,29
15. Карщики 2 смены	2,03	0,06	0,06	0,1	0,06	0,28	2,31
16. Карщики 3 смены	2,03	0,06	0,06	0,1	0,10	0,32	2,35
17. Карщики 4 смены	2,03	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	2,33

18. Комплектовщик 1 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	3,02
19. Комплектовщик 2 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,08	0,3	3,02

Продолжение таблицы 25

20. Комплектовщик 3 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,06	0,28	3
21. Комплектовщик 4 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,06	0,28	3
22. Грузчики 1 смены	2,03	0,06	0,06	0,1	0,09	0,31	2,34
23. Грузчики 2 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,09	0,31	3,03
24. Грузчики 3 смена	2,72	0,06	0,06	0,1	0,09	0,31	3,03
25. Уборщик 1 смены	2,72	0,06	0,06	0,1	0,05	0,27	2,99
26. Уборщик 2 смены	1,34	-	-	-	0,06	0,06	1,4
27. Уборщик 3 смены	1,34	-	-	-	0,03	0,03	1,37
28 Уборщик 4 смены	1,34	-	-	-	0,02	0,02	1,36
Итого							72,09

Месячный фонд оплаты труда работников склада «Мороженого» составляет 698133,8 руб.

Таблица 26 – Фонд оплаты труда в месяц работников склада «Мороженого» по проекту

Работники	K_i	ФОТ м, руб
1. Заведующий складом	4,43	42901
2. Начальник 1 смены	3,06	29633,64
3. Начальник 2 смены	3,04	29439,96
4. Начальник 3 смены	3,06	29633,64
5. Начальник 4 смены	3,02	29246,28
Работники	K_i	ФОТ м, руб
6. Ст. кладовщик 1 смены	3,06	29633,64
7 Ст. кладовщик 2 смены	3,04	29439,96
8. Ст. кладовщик 3 смены	3,06	29633,64

9. Ст. кладовщик 4 смены	3,02	29246,28
10. Кладовщик 1 смены	1,6	15494,72
11. Кладовщик 2 смены	1,61	15591,56

Продолжение таблицы 26

12. Кладовщик 3 смены	1,61	15591,56
13. Кладовщик 4 смены	1,64	15882,08
14. Карщики 1 смены	2,29	22176,81
15. Карщики 2 смены	2,31	22370,5
16. Карщики 3 смены	2,35	22757,86
17. Карщики 4 смены	2,33	22564,18
18. Комплектовщик 1 смены	3,02	29246,28
19. Комплектовщик 2 смены	3,02	29246,28
20. Комплектовщик 3 смены	3	29052,59
21. Комплектовщик 4 смены	3	29052,59
22. Грузчики 1 смены	2,34	22661,02
23. Грузчики 2 смены	3,03	29343,12
24. Грузчики 3 смены	3,03	29343,12
25. Уборщики 1 смены	2,99	28955,75
26. Уборщики 2 смены	1,4	13557,88
27. Уборщики 3 смены	1,37	13267,35
28 Уборщики 4 смены	1,36	13170,51
Итого	72,09	698134

Таблица 27 – Изменения заработной платы работников.

Работники	ФОТ м, руб.чел	ФОТ м, руб.чел про- ектная	Изменение (+,-)руб
1. Заведующий складом	46510,1	42901	-3609,1
2. Начальник 1 смены	33590,7	29633,64	-3957,1

3. Начальник 2 смены	33590,7	29439,96	-4150,7
4. Начальник 3 смены	33590,7	29633,64	-3957,1
5. Начальник 4 смены	33590,7	29246,28	-4344,4
6. Ст. кладовщик 1смены	29283,8	29633,64	349,84

Продолжение таблицы 27

7 Ст. кладовщик 2 смены	29283,8	29439,96	156,16
8 Ст. кладовщик 3смены	29283,8	29633,64	349,84
9 Ст. кладовщик 4 смены	29283,8	29246,28	-37,52
10. Кладовщик 1 смены	15502,5	15494,72	-7,78
11. Кладовщик 2 смены	15502,5	15591,56	89,06
12. Кладовщик 3 смены	15502,5	15591,56	89,06
13. Кладовщик 4 смены	15502,5	15882,08	379,58
14. Карщики 1 смены	24978,2	22176,81	-2801,4
15. Карщики 2 смены	24978,2	22370,5	-2607,7
16. Карщики 3 смены	24978,2	22757,86	-2220,3
17. Карщики 4 смены	24978,2	22564,18	-2414
18. Комплектовщик 1 смены	26699,4	29246,28	2546,88
19. Комплектовщик 2 смены	26699,4	29246,28	2546,88
20. Комплектовщик 3 смены	26699,4	29052,59	2353,19
21.Комплектовщик 4 смены	26699,4	29052,59	2353,19
22. Грузчики 1 смены	24116,3	22661,02	-1455,3
23. Грузчики 2 смены	26700,7	29343,12	2642,42
24.Грузчики 3 смена	26700,7	29343,12	2642,42
25. Уборщик 1 смены	26700,7	28955,75	2255,05
26. Уборщик 2 смены	11958,7	13557,88	1599,18
27. Уборщик 3 смены	7614,1	13267,35	5653,25
28. Уборщик 4 смены	7614,1	13170,51	5556,41
Итого	698134	698134	0

Вторым этапом разработки новой системы материального стимулирования в ОАО «Хладокомбинат» является предложение изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона.

Сущность программы — это снижение коэффициента, показывающего отношение стоимости рабочей силы (фонда оплаты труда) к объему продаж (выручки). Важно то, что это отношение является точным и применимо как для рядовых работников, так и для управляющих. Рассмотренная возможность применения системы Скэнлона, взаимосвязанной с увеличением объема производства на каждые 5% представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Расчет суммы премиальной выплаты по системе Скэнлона

Показатель	Источник, формула	Расчет
1. Фонд оплаты труда за месяц в базовом периоде (ФОТ ₀)	Таблица 24 (Итого)	698133,8 руб
2. Объем реализованной продукции в базовом периоде (V ₀)	Выработка на одного работающего (табл. 7) руб/чел * количество человек (табл. 24) / 12	1536900 · 28 / 12=3586100 руб
3. Доля ФОТ в объеме реализованной продукции в базовом периоде (K ₀)	$K_0 = \frac{\text{ФОТ}_0}{V_0}$	$\frac{698133,8}{3586100} = 0,1947$
4. Фонд оплаты труда за месяц в отчетном периоде (ФОТ ₁)	Таблица 24 (Итого)	698133,8 руб
5. Объем реализованной продукции в базовом периоде (V ₁)	V ₀ · 1,05	3586100 · 1,05=3765405 руб
6. Доля ФОТ в объеме реализованной продукции в базовом периоде (K ₁)	$K_1 = \frac{\text{ФОТ}_1}{V_1}$	$\frac{698133,8}{3765405} = 0,1854$
7. Сумма экономии, подлежащая распределению	$S = V_1 \cdot K_0 - \text{ФОТ}_1$	3765405 · 0,1947 – 698133,8 = 34990,55 руб

В результате при увеличении объема производства на 5 % получилась экономия издержек на заработную плату, которая распределена между всеми работниками. (таблица 29) Работники предприятия регулярно получают ин-

формацию о производстве, качестве работы, выполнении плана и других факторах. Премии выплачиваются ежемесячно и распределяется между работниками в зависимости от индивидуальных коэффициентов (K_i).

Таблица 29 – Распределение премии

Работники	K_i	Премия, руб
1. Заведующий складом	4,43	4154,79
2. Начальник 1 смены	3,06	1485,24
3. Начальник 2 смены	3,04	1475,53

Продолжение таблицы 29

4. Начальник 3 смены	3,06	1485,24
5. Начальник 4 смены	3,02	1465,83
6. Ст. кладовщик 1 смены	3,06	1485,24
7 Ст. кладовщик 2 смены	3,04	1475,53
8 Ст. кладовщик 3 смены	3,06	1485,24
9 Ст. кладовщик 4 смены	3,02	1465,83
10. Кладовщик 1 смены	1,6	776,60
11. Кладовщик 2 смены	1,61	781,45
12. Кладовщик 3 смены	1,61	781,45
13. Кладовщик 4 смены	1,64	796,01
14. Карщики 1 смены	2,29	1111,51
15. Карщики 2 смены	2,31	1121,21
16. Карщики 3 смены	2,35	1140,63
17. Карщики 4 смены	2,33	1130,92
18. Комплектовщик 1 смены	3,02	1465,83
19. Комплектовщик 2 смены	3,02	1465,83
20. Комплектовщик 3 смены	3	1456,12
21. Комплектовщик 4 смены	3	1456,12
22. Грузчики 1 смены	2,34	1135,77
23. Грузчики 2 смены	3,03	1470,68
24. Грузчики 3 смена	3,03	1470,68
25. Уборщик 1 смены	2,99	1451,27
26. Уборщик 2 смены	1,4	

27. Уборщик 3 смены	1,37	
28. Уборщик 4 смены	1,36	
Итого	72,09	34990,55

Таблица 30 - Заработная плата сотрудников с учетом применения системы Скэнлона

Работники	Базовая часть заработной платы, руб/мес.	Премия система Скэнлона, руб	Оплата труда в месяц, руб	ФОТ год, руб
1. Заведующий складом	42901	4154,794	47055,79	564669,5
2. Начальник 1 смены	29633,64	1485,242	31118,88	373426,6
3. Начальник 2 смены	29439,96	1475,534	30915,49	370985,9
4. Начальник 3 смены	29633,64	1485,242	31118,88	373426,6
5. Начальник 4 смены	29246,28	1465,827	30712,11	368545,3
6. Ст. кладовщик 1 смены	29633,64	1485,242	31118,88	373426,6
7 Ст. кладовщик 2 смены	29439,96	1475,534	30915,49	370985,9
8 Ст. кладовщик 3 смены	29633,64	1485,242	31118,88	373426,6
9 Ст. кладовщик 4 смены	29246,28	1465,827	30712,11	368545,3
10. Кладовщик 1 смены	15494,72	776,597	16271,32	195255,8
11. Кладовщик 2 смены	15591,56	781,4508	16373,01	196476,1
12. Кладовщик 3 смены	15591,56	781,4508	16373,01	196476,1
13. Кладовщик 4 смены	15882,08	796,012	16678,09	200137,1
14. Карщики 1 смены	22176,81	1111,505	23288,31	279459,8
15. Карщики 2 смены	22370,5	1121,212	23491,71	281900,5
16. Карщики 3 смены	22757,86	1140,627	23898,49	286781,8
17. Карщики 4 смены	22564,18	1130,919	23695,1	284341,2
18. Комплектовщик 1 смены	29246,28	1465,827	30712,11	368545,3
19. Комплектовщик 2 смены	29246,28	1465,827	30712,11	368545,3
20. Комплектовщик 3 смены	29052,59	1456,119	30508,71	366104,5
21. Комплектовщик 4 смены	29052,59	1456,119	30508,71	366104,5
22. Грузчики 1 смены	22661,02	1135,773	23796,79	285561,5
23. Грузчики 2 смены	29343,12	1470,681	30813,8	369765,6
24. Грузчики 3 смена	29343,12	1470,681	30813,8	369765,6
25. Уборщик 1 смены	28955,75	1451,266	30407,02	364884,2
26. Уборщик 2 смены	13557,88		13557,88	162694,6
27. Уборщик 3 смены	13267,35		13267,35	159208,2

28 Уборщик 4 смены	13170,51		13170,51	158046,1
Итого	698133,8	34990,55	733124,4	8797492

Если впоследствии будет также увеличиваться производительность труда, то и премия будет выплачиваться соответственно, поэтому данная система участия в прибыли может быть применена в ОАО «Хладокомбинат», так как у работников появляется стимул — премия, зависящая от роста производительности труда.

3.2 Повышение нематериального стимулирования

При всей привлекательности экономических форм воздействия на мотивацию работников, особое внимание следует уделить и системе нематериального стимулирования.

Из проведенного исследования системы мотивации сотрудников ОАО «Хладокомбинат» было выявлено, что одна из проблем мотивации персонала лежит в области информированности. Поэтому для улучшения мотивационной среды рекомендуется:

1) Создать свой персональный сайт с общим доступом (в сети интернет есть сайт ОАО «Хладокомбинат», но вся выложенная информация касается только всей компании целиком. Информация по структурам содержит только краткое описание)

2) На данном сайте предлагается размещать разного рода объявления. Например, объявления о различных конкурсах и соревнованиях внутри предприятия, по итогам которых отличившиеся сотрудники получают единовременное вознаграждение в сумме 3000 руб.

3) Там же необходимо рассказывать о достижениях предприятия, о передовиках производства и о их личном достижении на рабочем месте. Это своеобразная «доска почета», только уже с применением современных технологий. Раньше передовиками «могли гордиться» только в пределах компании, а сейчас это можно вынести на всеобщее обозрение в сеть Интернет.

4) Руководству ОАО «Хладокомбинат» следует особое внимание уделить психологическому состоянию своих работников. Ведь каждый из них ежедневно испытывает на работе стресс, связанный с условиями труда, самой профессией, с организацией рабочего места. Следствием длительного стресса может явиться синдром профессионального «выгорания» и хронической усталости. Чтобы избежать эмоционального «выгорания» работников, предлагается в качестве эксперимента организовать на территории ОАО «Хладокомбинат» работу Кабинета восстановительной психологии.

5) Добровольное медицинское страхование работников, которое выплачивается на 50% самим работникам предлагается расширить - ДМС на сумму 500000 , выплачивает предприятие полностью (7387,2 руб./год).

6) Страхование работников от несчастного случая (страховые риски: травма – 30000 руб., смерть в результате НС – 30000 руб., временная и постоянная утрата трудоспособности – 30000 руб.) выплачивает предприятие полностью (1170 руб./год).

Таблица 31 – Система нематериального стимулирования

Мероприятие	Последовательность	Ответственный	Затраты, руб/год
1.Создание собственного сайта	1. Заключение договора с разработчиками сайта 2. Создание сайта бесплатно 3. Ежемесячная оплата сопровождения 490 руб	Специалист отдела АСУ	1 - 0 2 - 0 3 - 5880
2.Внутрифирменные соревнования	1. Разработка программ 2. Размещение на сайте 3. Выявление и награждение победителей (3000 руб)	Помощник директора по кадрам Специалист отдела АСУ	1 - 0 2 - 0 3 - 36000
3.«Доска почета» по средствам сети Интернет	1. Составление списка достойных сотрудников 2. Размещение на сайте с указанием вида поощрения (до 10000 руб)	Помощник директора по кадрам Специалист отдела АСУ	1 - 0 2 - 10000

4. Добровольное медицинское страхование работников	1. Составление списка сотрудников 2. Заключение договора о страховании с СК «Согаз»	Помощник директора по кадрам Помощник директора по социальным и хозяйственным вопросам Юрист	1 – 0 2 – 206841,6
5. Страхование работников от несчастного случая	1. Составление списка сотрудников 2. Заключение договора о страховании с СК «Согаз»		1 – 0 2 – 32760
Итого затрат			291481,6

3.3 Оценка влияния предложенных мероприятий

Основной эффект от внедрения предложенной системы материального и нематериального стимулирования сотрудников ОАО «Хладокомбинит» заключается в ожидаемом росте мотивации, который отразится на объемах производства и производительности труда (рисунок 15)

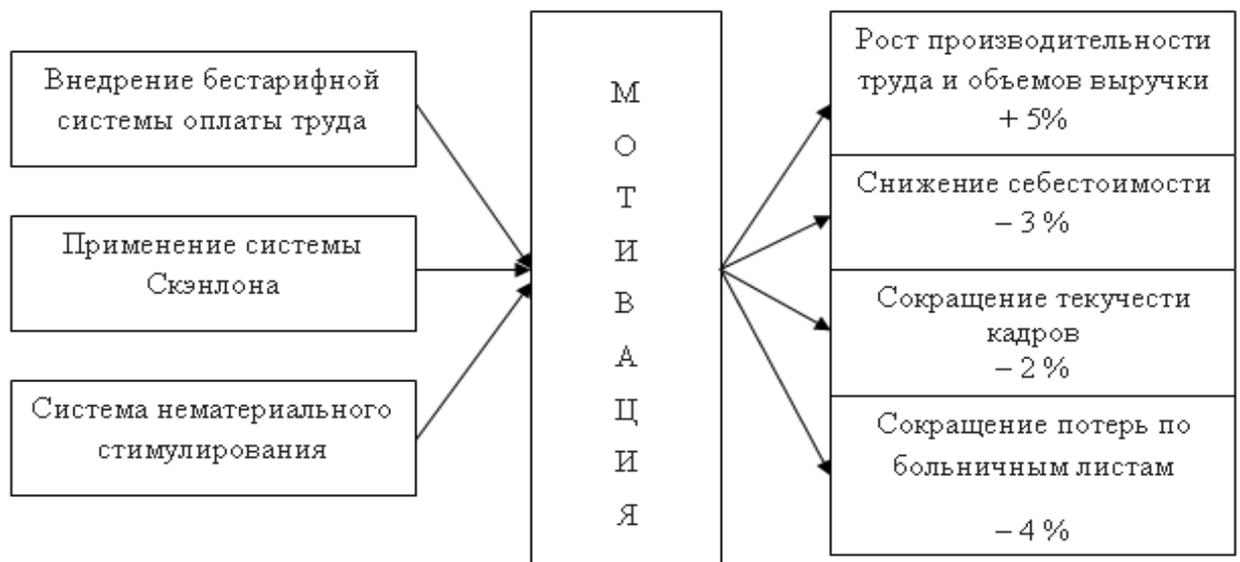


Рисунок 15 - Отражение мотивации на производстве

Таблица 32 – Показатели производительности труда персонала ОАО «хладокомбинат» за 2015 г. план на 2016 г.

Показатели	Источник информации (приведенный к данному участку)	2015 год	2016 год
1. Выручка от реализации товаров и услуг, тыс.руб.	Приложение А	43033,2	45184,9

2. Себестоимость проданных товаров, работ и услуг, тыс.руб	Приложение А	35932,7	34135,1
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	п 1 – п 2	7100,5	11049,8
5. Прочие расходы (за 2014 +829,1 тыс.руб)	Приложение А	4480,8	5085,7
6. Чистая прибыль, тыс.руб	Приложение А	2619,7	5964,1
7. Численность работающих, чел	Таблица 28	28	28
8. Фонд заработной платы, тыс.руб.	Таблица 28	8377,6	8797,5
9. Выработка на одного работающего, тыс.руб/чел	п1/п7	1536,9	1613,7
10. Средняя заработная плата одного работающего, тыс.руб.	п8/п7	299,2	314,2
11. Коэффициент текучести, %	Таблица 12	8	6

1) Количественная оценка эффективности системы стимулирования. Эта оценка дается с позиций выгоды ее применения для работодателя. Она предполагает:

- определение достигнутого уровня выполнения показателя стимулирования в период оценки эффективности (Уд);
- сравнение его с уровнем выполнения показателя в базисном периоде или каким-либо другим уровнем выполнения показателя, принимаемого за базу (Уб), и определение величины изменения показателя;
- определение эффекта в денежном выражении, полученном от изменения показателей стимулирования (Эд);
- сравнение экономического эффекта с соответствующей оплатой труда и определение абсолютной или относительной эффективности системы стимулирования.

Итак, (Эд) больше нуля (положителен), абсолютная эффективность больше нуля, относительная эффективность больше единицы, следовательно, система стимулирования экономически эффективна. Это означает, что система стимулирования труда на данном предприятии эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является эффективной с материальной точки зрения.

2) Экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования.

На данном предприятии был опробован также экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования труда рабочих. В качестве экспертов

выступали начальники смены 4 человека и работники – 3 человека. Были получены результаты мнений экспертов, которые отражены в таблице 33. Форма анкетного опроса представлена в приложении Б.

Таблица 33 – Мнения независимых экспертов в баллах о формах системы стимулирования ОАО «Хладокомбинат»

Формы	Эксперты																				
	1			2			3			4			5			6			7		
	вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
баллы																					
I	7	6	4	6	6	6	6	7	4	7	7	6	6	6	6	6	6	5	7	5	6
II	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7
III	6	3	5	4	5	6	6	5	7	4	4	7	5	6	6	6	6	5	7	4	4

Максимальная оценка формы системы стимулирования 21 балл (76+76+76) – 100%.

Таблица 34 – Оценка каждого вопроса системы стимулирования

Формы	Сумма баллов			Средний балл			Оценка,%
	Вопрос			Вопрос			
	1	2	3	1	2	3	
I	45	43	37	6,43	6,14	5,29	85
II	47	49	42	6,71	7	6	93,9
III	38	33	40	5,43	4,71	5,71	75,5

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

- I организация оплаты труда - удовлетворяет требованиям на 85 %, то есть можно сказать, что организация оплаты труда работников компании» организована эффективно;

- II система учитывающая поощрения и наказания - удовлетворяет на 93,9 %, следовательно, она организована и функционирует эффективно;

- III системы нематериального стимулирования труда – удовлетворяет на 75,5%. (рисунок 16).

-

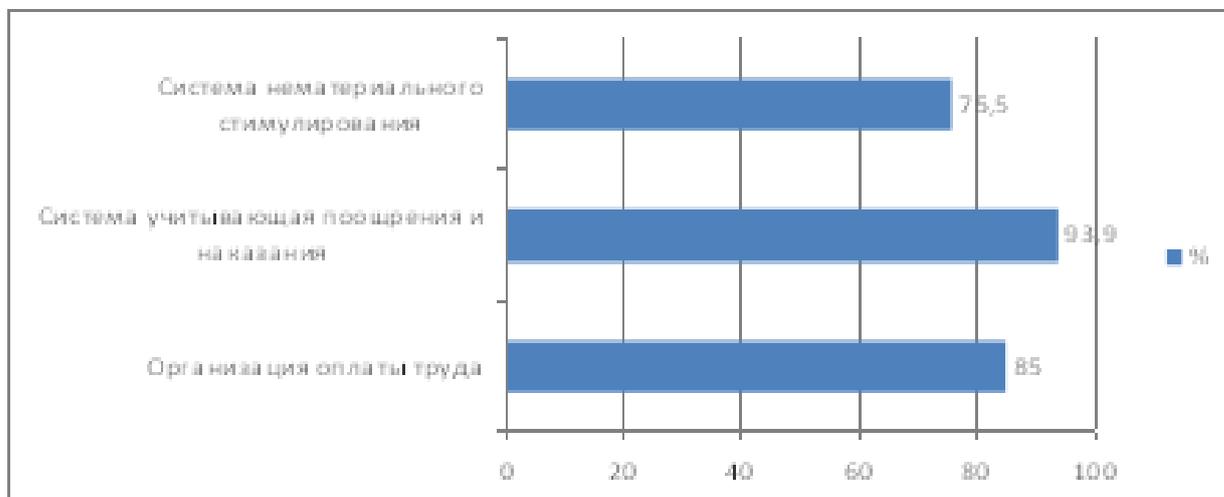


Рисунок 16 - Оценка стимулирования труда персонала экспертно-аналитическим методом

Таким образом по всем формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат, стремящийся к 100%, следовательно, система стимулирования труда работников ОАО «Хладокомбинат» оценена как эффективная. Разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

В заключении следует отметить тот факт, что главным критерием эффективности системы является наличие зависимости результатов работы предприятия в целом и каждого работника в частности, что и будет присутствовать в ОАО «Хладокомбинат» в случае внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию существующей на предприятии системы стимулирования и мотивации труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации.

Выделяют следующие разновидности мотивов к труду: стадность (потребность быть в коллективе), мотив личного самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.), мотив справедливости и мотив состязательности.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

1) Материальное поощрение. Наиболее распространенным методом материального мотивирования является индивидуальная премия. Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

2) Организационные способы мотивации включают в себя: участие в делах организации (как правило, социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

3) Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу; обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное); высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд; атмосфера взаимного уважения, доверия.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации.

Здесь скорее можно говорить не о неудовлетворительности именно размером зарплаты как таковой (ведь средний заработок по предприятию не ниже, чем по аналогичным специальностям, предлагаемым центром занятости), а о том, что размер зарплаты не соответствует интенсивности труда. То есть за такую же зарплату можно найти работу с лучшими условиями труда, удобным графиком и «легче» по объему работы.

Результаты анализа мотивации персонала ОАО «Хладокомбинат» показали, что основными недостатками являются:

- оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий;
- нет уверенности в завтрашнем дне на данном предприятии;
- плохое отношение работников к условиям труда. Отношения между работниками и управляющим звеном находятся на довольно низком уровне

На основании результатов исследований в третьей главе выпускной квалификационной работе были предложены следующие мероприятия:

1) Повышение материального стимулирования с применением бестарифной системы оплаты труда в основе которой лежит соотношение оплаты труда разного качества в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов, профессий, должностей и т.д. И применение системы премирования на основе программы Скэнлона. Сущность программы — это снижение коэффициента, показывающего отношение стоимости рабочей силы (фонда оплаты труда) к объему продаж (выручки). Важно то, что это отношение является точным и применимо как для рядовых работников, так и для управляющих.

2) Совершенствование системы нематериального стимулирования.

Из проведенного исследования системы мотивации сотрудников ОАО «Хладокомбинат» было выявлено, что одна из проблем мотивации персонала лежит в области информированности. Поэтому для улучшения мотивационной среды было предложено: создать свой персональный сайт ОАО «Хладокомбинат» с общим доступом, где предлагается размещать разного рода объявления, рассказывать о достижениях предприятия, о передовиках производства и о их личном достижении на рабочем месте.

Также предлагается расширить ДМС на сумму 500000 и внедрить страхование работников от несчастного случая, страховки выплачивает полностью предприятие.

При оценке влияния предложенных мероприятий по всем формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат: рост производительности труда и объемов выручки на 5%; снижение себестоимости на 3 %; сокращение текучести кадров на 2 %; сокращение потерь по больничным листам на 4 %.

Главным критерием эффективности системы является наличие зависимости результатов работы предприятия в целом и каждого работника в частности, что и будет присутствовать в ОАО «Хладокомбинат» в случае внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию существующей на предприятии системы стимулирования и мотивации труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2016. - 248 с.
- 2 Аптер, Майкл За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации / Майкл Аптер. - М.: Медиа, 2015. - 112 с.
- 3 Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. - М.: Речь, 2014. - 160 с.
- 4 Брегман, Питер 18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела / Питер Брегман. - Москва: Огни, 2014. - 117 с.
- 5 Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? / А.В. Варенов. - М.: Речь, 2016. - 726 с.
- 6 Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 152 с.
- 7 Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2014. - 240 с.
- 8 Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2014. - 524 с.
- 9 Гаврилов, А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7: моногр. / А.Т. Гаврилов. - М.: Российская газета, 2015. - 494 с.
- 10 Герольд, Кэмерон Уходим в отрыв. Построение эффективной компании / Кэмерон Герольд. - Москва: Мир, 2014. - 324 с.
- 11 Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 272 с.
- 12 Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. - 184 с.
- 13 Джерри, Уилсон 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу

/ Уилсон Джерри. - М.: Диля, 2017. - 587 с.

14 Жадан, Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 196 с.

15 Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. - 409 с.

16 Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.

17 Жалевич, Андрей Мудрость лидера / Андрей Жалевич. - М.: Эксмо, 2015. - 640 с.

18 Иванова Мотивация на 100% / Иванова, Светлана. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 288 с.

19 Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - М.: Харвест, 2014. - 192 с.

20 Кей, Беверли Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике / Беверли Кей , Джулия Джулиони. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 332 с.

21 Кеннет, Бланшар Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей / Бланшар Кеннет. - М.: Попурри, 2017. - 760 с.

22 Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2014. - 195 с.

23 Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

24 Кобьелл Мотивация в стиле экшн / Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 192 с.

25 Коттер, Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Дж.П. Коттер. - М.: Олимп-Бизнес, 2016. - 386 с.

26 Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 2015. - 808 с.

27 Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 728 с.

28 Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2016. - 108 с.

29 Макс, Мессмер Мотивация персонала для "чайников". Руководство / Мессмер Макс. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 305 с.

30 Маслоу Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. - 478 с.

31 Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176 с.

32 Михайлов, Ярослав Всеволодович Мотивация трудового поведения персонала / Михайлов Ярослав Всеволодович. - М.: Экономика, 2014. - 838 с.

33 Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.

34 Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов и др. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 640 с.

35 Наталья, Пурнис Арт-терапия в развитии персонала / Пурнис Наталья. - М.: Речь, 2014. - 361 с.

36 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 182 с.

37 Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова. - М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2015. - 176 с.

38 Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2016. - 536 с.

39 Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и по-

вышение уровня лояльности сотрудников методом... / Гаудж Питер. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. - 722 с.

40 Подольский, Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д. Подольский, Д. Колодник. - М.: Питер, 2017. - 671 с.

41 Подольский, Денис Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Денис Подольский. - М.: Питер, 2017. - 710 с.

42 Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - М.: Едиториал УРСС, 2015. - 224 с.

43 Светлана, Павленкова und Мария Прохорова Мотивация работы персонала / Светлана Павленкова und Мария Прохорова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 276 с.

44 Сиван, Бриджитт Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Бриджитт Сиван. - М.: Претекст, 2015. - 616 с.

45 Сизов, Андрей Карманный справочник Великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Андрей Сизов. - Москва: Высшая школа, 2014. - 638 с.

46 Тынянов, Юрий Восковая персона / Юрий Тынянов. - М.: Лимбус Пресс, 2015. - 576 с.

47 Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка / И.С. Улуханов. - М.: Азбуковник, 2015. - 314 с.

48 Хекхаузен Мотивация и деятельность / Хекхаузен, Хайнц. - М.: Педагогика, 2014. - 300 с.

49 Шапиро, С. А. Мотивация: моногр. / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 224 с.

50 Шпренгер, Райнхард Мифы мотивации / Райнхард Шпренгер. - Москва: Наука, 2014. - 296 с.

51 Элизабет, Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации / Мерманн Элизабет. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2015. - 619 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ОАО «Хладокомбинат»

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ОАО «Хладокомбинат»

Форма № 1	2014	2015	2016	Отклонения, +/-	Динамика в %
	нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.		
БАЛАНС (актив)	622571	824111	1172248	332711	53%
	824111	1172248	955282		
БАЛАНС (пассив)	622571	824111	1172248	332711	53%
	824111	1172248	955282		
Внеоборотные активы					
	0	0	132		
Основные средства	354414	417925	547246	81892	23%
	417925	547246	436306		
Итого внеоборотных активов	354414	417925	547246	82024	23%
	417925	547246	436438		
Оборотные активы					
Запасы	210958	260555	347135	138822	66%
	260555	347135	349780		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	6120	35492	72054	37125	607%
Дебиторская задолженность	27054	71846	47248	21763	80%
	71846	47248	48817		
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1960	0	153000		
	0	153000	0		
Денежные средства и денежные эквиваленты	22065	38293	5565	54937	249%
	38293	5565	77002		
Итого оборотных активов	268157	406186	625002	250687	93%
	406186	625002	518844		
Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	27	27	27		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблица А.1

	27	27	27		
Добавочный капитал (без переоценки)	38765	38765	38765	40000	103%
	38765	38765	78765		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	10427	15507	20907	16183	155%
	15507	20907	26610		
ИТОГО капитал	49219	54299	59699	56183	114%
	54299	59699	105402		
Долгосрочные обязательства					
Долгосрочные заемные средства	75543	69954	63104	-58840	-78%
	69954	63104	16703		
Прочие долгосрочные обязательства	289256	387023	784806	284797	98%
	387023	784806	574053		
ИТОГО долгосрочных обязательств	364799	456977	847910	225957	62%
	456977	847910	590756		
Краткосрочные обязательства					
Краткосрочные заемные обязательства	0	125000	0		
	125000	0	0		
Краткосрочная кредиторская задолженность	208553	187835	264639	50571	24%
	187835	264639	259124		
ИТОГО краткосрочных обязательств	208553	312835	264639	50571	24%
	312835	264639	259124		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ОАО «Хладокомбинат»

Форма № 2	2014	2015	2016	Отклонение +/-	Динамика в %
	нач./ кон	нач./ кон	нач./ кон		
Выручка	2724331	3434384	3793815	2433505	89%
	3434384	3793815	5157836		
Себестоимость продаж	2334107	3002874	3198510	2137353	92%
	3002874	3198510	4471460		
Валовая прибыль (убыток)	390224	431510	595305	296152	76%
	431510	595305	686376		
Коммерческие расходы	235351	372401	397951	254432	108%
	372401	397951	489783		
Управленческие расходы	45194	46158	51881	5641	12%
	46158	51881	50835		
Прибыль (убыток) от продаж	109679	12951	145473	36079	33%
	12951	145473	145758		
Проценты к получению	0	0	8638	13055	
	0	8638	13055		
Проценты к уплате	10277	10894	1995	-8893	-87%
	10894	1995	1384		
Прочие доходы	18623	33523	65292	58112	312%
	33523	65292	76735		
Прочие расходы	116394	29000	209520	110602	95%
	29000	209520	226996		
Прибыль (убыток) до налогообложения	1631	6580	7888	5537	339%
	6580	7888	7168		
Текущий налог на прибыль	391	1500	822	1074	275%
	1500	822	1465		
Прочее	0	0	1666	0	
	0	1666	0		
Чистая прибыль (убыток)	1240	5080	5400	4463	360%
	5080	5400	5703		
Совокупный финан-	1240	5080	5400	4463	360%

совый результат периода					
	5080	5400	5703		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблица А.2

Форма № 3	2014	2015	2016		0%
Итого				59699	
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года	49219	54299	59699	56183	114%
Величина капитала на 31 декабря отчетного года	54299	59699	105402		
Увеличение капитала - всего	5080	5400	45703	623	12%
Чистая прибыль	5080	5400	5703		
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года	27	27	27	0	0%
Величина капитала на 31 декабря отчетного года	27	27	27		
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года	10427	15507	20907	16183	155%
Величина капитала на 31 декабря отчетного года	15507	20907	26610		
Увеличение капитала - всего	5080	5400	5703	623	12%
Чистая прибыль	5080	5400	5703		
Чистые активы на начало года	49219	54299	59699	56183	114%
Чистые активы на конец года	54299	59699	105402		
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года	38765	38765	38765	40000	103%
Величина капитала на 31 декабря отчетного года	38765	38765	78765	1235	3%

Увеличение капитала - всего	0	0	40000	0	
-----------------------------	---	---	-------	---	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос – Оценка удовлетворенности работой

Оценка удовлетворенности работой

1. Удовлетворены ли Вы в общем и в целом своей жизнью
2. Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой
3. Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников
4. Как бы Вы оценили положение дел на предприятии
5. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции
6. Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда
7. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
8. Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда работников
9. Вас устраивает величина Ваших зарплаток
10. Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:
 - 10.1 дирекции организации
 - 10.2 руководителей среднего звена
 - 10.3 Техник
 - 10.4 высококвалифицированных работников
 - 10.5 основной массы работников
 - 10.6 неквалифицированных работников
11. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать
12. Насколько размер зарплаток работников предприятия зависит от
 - 12.1 от их трудовых усилий
 - 12.2 образования, проф. подготовки и опыта работы
 - 12.3 экономического положения предприятия
 - 12.4 того, насколько администрация заинтересована в работнике

13. Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Определение ценностной ориентации работников

1. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая самому решать, что и как делать.
2. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку
3. Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима
4. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает нам жизнь
5. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок
6. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа
7. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям
8. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности
9. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе
10. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобрести, что хочется
11. Хорошая работа - это прежде всего интенсивная работа, доставляющая удовольствие
12. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом
13. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания окружающих

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования

Таблица 1 – Форма анкетного опроса работников

Форма стимулирования	Утверждения	Не согласен	Нейтрален	Согласен
I. Организация оплаты труда	1. На предприятии построена гибкая система оплаты труда 2. Средняя заработная плата соответствует прожиточному минимуму по области 3. Темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы	1 2 3	4	5 6 7
II. Система учитывающая поощрения и наказания	1. Система поощрений на данном предприятии побуждает рабочих к наилучшему исполнению своих функций, к увеличению производительности труда 2. Размер премий постоянно корректируется; поставлен в зависимость от процента выполнения плана и соответствия качества 3. Наличие строгой дисциплины на предприятии	1 2 3	4	5 6 7
IV. Система нематериального стимулирования	1. Система стимулирования несет в себе принцип аналогичный денежному вознаграждению 2. Грамотно система медицинской и других видов помощи 3. Социальная защита сотрудников предприятия на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством	1 2 3	4	5 6 7