

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт

Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Кафедра Экономики и автоматизированных систем управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы				
Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала на примере собственного производства сети магазинов «Окей»				

УДК 658.336

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	С.В. Боровик	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.В. Момот	к.т.н., доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДЭиФВ	В.М. Гришагин	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	В.А. Трифонов	к.э.н., доцент		

Запланированные результаты обучения по программе

Специалист должен:

- системно представлять устройство не только российской, но и мировой экономики, направление их развития;
- определять экономические процессы, их взаимосвязь с разными общественными процессами;
- быть в курсе первенствующих направлений развития экономики страны и будущего технического, экономического и социального развития соответствующей отрасли и предприятия;
- знать и владеть законодательными и нормативными правовыми актами, регулирующими производственно-хозяйственную, финансово-экономическую деятельность предприятия; законодательные акты по налогам и сборам; экологическое законодательство; трудовое законодательство;
- владеть знаниями об организации производства в отрасли и на предприятии, об особенностях структуры предприятия; о материально-техническом снабжении, организации хранения, транспортировки, разгрузочно-погрузочных работах и других службах на предприятии;
- уметь определять экономические проблемы, рекомендовать различные варианты по решению данной проблемы и давать оценку предполагаемым результатам;
- владеть способами оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом или его отдельных подразделений и оценки позиций, занимаемых предприятием на рынке;
- знать способы ценообразования и калькулирования себестоимости продукции предприятия;
- пользоваться методами изучения затрат рабочего времени; организации и нормирования труда;
- давать оценку эффективности инноваций.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт
Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»
Кафедра Экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) _____ (Дата) Трифонов В.А.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы (дипломного проекта/работы)
--

Студенту:

Группа	ФИО
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна

Тема работы:

Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала на примере собственного производства сети магазинов «Окей»	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	28.01.2016 г. №15/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	23.05.2016г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (информация об объекте исследования.).	Объект исследования: сеть магазинов «О`кей», собственное производство; вид деятельности: производство салатов, горячих блюд, соусов, хлебобулочных изделий для реализации в магазинах сети. Предметом исследования являются методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О`кей».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).	Основными источниками явились работы Кабушкина Н. И. «Основы менеджмента», Федосеева В.Н., Капустина С.Н. «Методы управления персоналом», Лукашевич В.В. «Основы менеджмента в торговле», Веснина В. Р. «Менеджмент», Кибанова А. Я. «Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация», Катульского Е.Д. «Мотивация на рынке труда». Задачей исследования является анализ имеющейся системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей». Результат работы - разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Слайд 1. Титульный лист. Слайд 2. Цель и задачи ВКР. Слайд 3. Объект исследования. Слайд 4. Анализ объемов выпуска продукции собственного производства. Слайд 5. Анализ продаж продукции собственного производства. Слайд 6. Организационная структура управления персоналом. Слайд 7. Оценка среднесписочной численности работников собственного производства сети магазинов «О`кей». Слайд 8. Анализ текучести кадров собственного производства сети магазинов «О`кей».

	Слайд 9. Анализ административных методов управления персоналом собственного производства. Слайд 10. Анализ экономических методов управления персоналом собственного производства. Слайд 11. Анализ социально-психологических методов управления персоналом собственного производства. Слайд 12. Оценка видов материального стимулирования посредством анкеты. Слайд 13. Оценка видов нематериального стимулирования посредством анкеты. Слайд 14. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О'кей». Слайд 15. Предлагаемый способ расчета заработной платы.
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Момот М.В
Социальная ответственность	Гришагин В.М.

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:

Реферат

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Боровик С.В.	к.э.н., доцент		01.02.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна		01.02.2016г.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна

Институт	Юргинский технологический институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Специалист	Специальность	080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:	Описание рабочего места заведующей производством в помещении Фабрики-кухни.
Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме	Нормативные правовые акты по охране труда Министерства здравоохранения РФ; СНиП 23-05-95. Закон Кемеровской области от 04.07.2002 N 50-ОЗ (ред. от 11.03.2014) «Об охране труда». Конституция и Трудовой Кодекс РФ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:	Повышенный уровень шума; ненормированное освещение; повышенная температура воздуха и поверхностей; неустойчивое психофизическое состояние работников.
3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности	Поражение электрическим током; возможные возгорания.
4 Охрана окружающей среды:	Нормативы образования отходов и лимиты на их размещение
5 Защита в чрезвычайных ситуациях:	Прохождение противопожарного инструктажа в соответствии с ФЗ «О противопожарной безопасности»
6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:	Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Указы Президента РФ по вопросам охраны труда, Закон Кемеровской области от 04.07.2002 N 50-ОЗ (ред. от 11.03.2014) «Об охране труда»

	(принят Советом народных депутатов Кемеровской области 26.06.2002)
7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	Нерациональная система освещения в кабинете заведующей производством Фабрики-кухни, интенсивный прерывистый шум в мясо-рыбном цехе.
Перечень графического материала:	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖД и ФВ	Гришагин В.М.	доцент, к.т.н.		01.02.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17502	Шелковникова Е.С.		01.02.2016г.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна

Институт	Юргинский Технологический Институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	специалист	Специальность	080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Общий экономический, количественный и качественный критерии оценки деятельности персонала	Экономический метод управления персоналом на предприятии
2. Функции заведующего производством	Организационная структура управления персоналом собственного производства
3. Размер базовой и переменной части должностного оклада заведующего производством	Заработная плата

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Расчет заработной платы заведующего производством с учетом разработанных критериев оценки деятельности персонала	...
2. Определение размера отчислений в копилку подразделения	...
3. Выявление преимуществ в использовании копилки	...

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	М.В.Момот	к.т.н., доцент		01.02.2016г

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17502	Шелковникова Екатерина Сергеевна		01.02.2016г

Реферат

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему: «Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала на примере собственного производства сети магазинов «О'кей».

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 4 рисунка, 13 таблиц, 28 источников, 6 приложений.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, предприятие, методы управления, административные методы, экономические методы, социально-психологические методы, организационная структура управления персоналом.

Объектом исследования в данном случае является собственное производство сети магазинов «О`кей».

Целью выпускной квалификационной работы является анализ имеющейся системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В процессе работы были изучены теоретические вопросы, касающиеся методов мотивации и стимулирования труда персонала, дана оценка применяемых на предприятии методов управления деятельностью персонала собственного производства с помощью метода экспертных оценок и разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации для персонала собственного производства сети магазинов «О'кей».

Abstract

Final qualifying work is done on the topic: «Analysis and improvement of system of motivation of activity of personnel on the example of production of its own network of shops «Okay». Graduation qualification paper contains 95 pages, 4 figures, 13 tables, 25 references, 6 annexes.

Key words: motivation, personnel management, plant, enterprise management methods, administrative methods, economic methods, socio-psychological methods, organizational structure of personnel management. The object of study in this case is a private trade network of shops «Okay».

The purpose of final qualifying work is to analyze the existing system of motivation of personnel activity own production network of shops «Okay» and the development of measures for its improvement.

In the process, have been studied the theoretical issues relating to methods of motivation and stimulation of personnel, the estimation applied in the enterprise management practices and personnel activities of own production using the method of expert assessments and developed actions for improvement of motivation system for staff of its own production network of shops «Okay».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы:

1 Ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ 12.1.003-83. Шум. Общие требования безопасности.

ГОСТ 12.1.030-81. ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление.

2 Обозначения и сокращения:

ТЦ – торговый центр.

ФК – фабрика-кухня.

МН – мини-пекарня.

HR – кадровая служба.

HR-специалист – специалист по человеческим ресурсам.

ПО – производственный отдел.

Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	13
1.1 Сущность мотивации труда в управленческой деятельности	13
1.2 Обзор передового зарубежного опыта эффективных систем мотивации персонала	19
2 Объект и методы исследования	26
2.1 Объект исследования	26
2.2 Методы мотивации и стимулирования труда персонала	30
3 Расчеты и аналитика	41
3.1 Анализ деятельности собственного производства компании «О'кей» за 2014-2015 гг.	41
3.2 Анализ управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»	42
3.2.1 Структура управления персоналом производственного отдела	42
3.2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами	45
3.3 Анализ имеющейся системы мотивации персонала собственного производства сети магазинов «О'кей»	49
3.4 Методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»	53
4 Результаты проведенного исследования	63
4.1 Совершенствование административных методов управления	63
4.2 Совершенствование экономических методов управления	63
4.3 Совершенствование социально-психологических методов	65
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	67

5.1 Экономический метод управления персоналом на предприятии	67
6 Социальная ответственность	69
6.1 Описание рабочего места	69
6.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды	70
6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемо производственной среды	79
6.4 Методы охраны окружающей среды	80
6.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	82
6.6 Правовое обеспечение безопасности	84
6.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	85
Заключение	86
Список использованных источников	87
Приложение А - Организационная структура управления персоналом собственного производства	90
Приложение Б - Лист оценки качества продукции	91
Приложение В - Расчет заработной платы работников Фабрики-кухни	92
Приложение Г - Расчет заработной платы работников Мини-пекарен	93
Приложение Д - Анкета	94
Приложение Е - Пример расчета заработной платы для заведующей производством Фабрики-кухни	95
Диск CD-R	в конверте на обороте обложки

Введение

В последнее время руководство предприятий все чаще обращает внимание на проблему мотивации как функции управления, которая активизирует персонал предприятия и побуждает каждого работника действовать наиболее эффективно для достижения намеченных целей.

Для того чтобы мотивация была эффективной необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности персонала организации, его интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Создание эффективной системы мотивации работников приобретает особую актуальность, так как является одним из важнейших факторов конкурентоспособности организаций в настоящее время.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ имеющейся системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией;
- определить объект исследования и методы мотивации и стимулирования труда персонала;
- охарактеризовать деятельность собственного производства сети магазинов «О`кей»;
- исследовать управление персоналом собственного производства;
- провести анализ имеющейся системы мотивации деятельности сотрудников собственного производства;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей».

Объектом исследования является собственное производство сети магазинов «О`кей», которое занимается изготовлением салатов, горячих блюд, соусов, хлебобулочных изделий для дальнейшей их реализации в магазинах сети.

Предметом исследования являются методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О`кей».

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей» и возможности их последующего применения.

При проведении анализа системы мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей» были использованы следующие методы исследования:

- анализ существующей базы источников по рассматриваемой теме (метод научного анализа);
- обобщение информации, полученной практическим путем (метод эмпирического исследования и обобщения);
- обработка мнений экспертов и анализ информации, собранной с помощью анкеты (метод экспертных оценок и опроса);
- моделирование на основе полученных данных собственного видения для совершенствования системы мотивации (метод моделирования).

2 Объект и методы исследования

2.1 Краткая характеристика сети магазинов «О`кей»

Сеть магазинов «О`кей» была основана Андреем Тимкиным и Станиславом Лукашовым в городе Юрга Кемеровской области.

1992– 1994гг.

- Основание компании по оптовой торговле продуктами питания;
- Принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания.

1994– 1996гг.

- Открытие первых двух торговых павильонов, расположенных на остановках общественного транспорта;

- 15 торговых павильонов на конец 1996г.

1996 – 2008гг.

- Открытие первого магазина «О`кей»;
- Открытие магазина «АпельсинКА»;
- Начало производства полуфабрикатов;
- Открытие автотранспортного подразделения;
- Открытие магазина-склад «Апельсин»;
- Открытие распределительного центра;
- Открытие цеха фасовки;
- Открытие ТЦ «Магнит».

2009– 2012гг.

- Открытие ТЦ «Звезда»;
- Проведение ребрендинга – смена устаревшего логотипа и изменение облика магазинов;
- Открытие магазина в новом для компании формате «премиум» (общая площадь 1440 кв.м., торговая площадь 613кв.м.);

- Открытие салатного цеха;
- Открытие элитного алкогольного бутика «Сомелье»;
- Общее количество магазинов «О'кей» на 31 декабря 2011 года составляет 15;

Сеть магазинов «О'кей» - это крупнейшая торговая сеть, действующая на продовольственном рынке города Юрги Кемеровской области.

Миссия компании «О'кей»: У нас каждый покупатель – особенный. И мы рады доставить Вам удовольствие, встречая Вас в уютной атмосфере с широким выбором качественных продуктов.

В штате компании трудится более 800 человек. Компания постоянно развивается и движется вперед, следит за тенденциями рынка, расширяет торговые площади, модернизирует оборудование, внедряет новые технологии, улучшает условия труда.

Планы развития сети в 2013-2016гг.:

- Строительство 2 новых магазинов (600 кв.м.);
- Строительство мансарды ТЦ «Виктория»;
- Реконструкция магазинов «О'кей»-4, «О'кей»-12;
- Реконструкция и расширение магазина «О'кей»-8;
- Реконструкция кафе ТЦ «Звезда»;
- Запуск хлебопекарного производства;
- Обучение персонала, повышение квалификации;
- Введение планogramм в магазинах;
- Введение электронного документооборота.

Компания продолжает расти и развиваться, внося свой вклад в экономику региона [12].

Характеристика собственного производства сети «О'кей»

Собственное производство компании «О'кей» было организовано в сентябре 2011года. Это был цех по производству салатов, расположенный в

одном из магазинов сети по адресу г. Юрга пр. Победы 8. Цех производил салаты для реализации в двух, а чуть позже в четырех магазинах сети.

В октябре 2012 года при супермаркете «О'кей» - 16 (ТЦ Виктория) была открыта первая мини-пекарня (МП), которая выпекала хлебобулочные изделия для реализации в данной торговой точке. Через пол года была открыта вторая мини-пекарня при супермаркете «О'кей» - 13 по адресу пр. Победы 8. На сегодняшний день хлебобулочное производство сети магазинов «О'кей» состоит из двенадцати мини-пекарен, которые схожи между собой по ассортименту выпускаемой продукции и составу производственного и вспомогательного оборудования, а различны только в объемах производства и, соответственно, количестве работников.

В декабре 2013 года в целях расширения производственных площадей, а так же в связи с планируемым увеличением объемов производства, цех был реорганизован в Фабрику-кухню и перевезен на новое место по адресу г. Юрга ул. Строительная 23а. Был увеличен штат цеха, ассортимент и виды выпускаемой продукции (горячие блюда, соусы), а так же освоено новое производство (корейские салаты).

Фабрика-кухня (ФК) - это производственное подразделение с полным производственным циклом, начиная от заказа и поступления сырья на производство и заканчивая выпуском (отправкой) готовой продукции на реализацию по торговым точкам сети.

Производственные площади ФК подразделяются на:

- заготовочные цеха (мясной, рыбный, овощной);
- холодный цех (отделение);
- горячий цех (отделение);
- цех по производству корейских салатов.

Основные задачи собственного производства:

- Выполнение объемов отгрузок продукции собственного производства в соответствии с ежедневными заказами;
- Ввод новинок в действующие товарные категории;

- Ввод продукции собственного производства в другие товарные категории по направлениям: мясо, рыба, слоенная кулинарная продукция, национальные кухни;

- Выполнение требований показателей качества и безопасности (органолептические показатели, условия хранения);

Ожидаемый результат: удовлетворение потребности Клиента и получение прибыли, достаточной для развития бизнеса и выплаты доходов учредителям.

- Выполнение плана по выпуску продукции в разрезе товарных групп и подразделений производства и в общем ежемесячно и нарастающим итогом с начала года;

Ожидаемый результат: получение запланированного уровня валовой прибыли.

- Выполнение планового показателя по списанию и отходам в разрезе подразделений производства и в общем ежемесячно и нарастающим итогом;

Ожидаемый результат: оптимизация расходов по потерям.

- Выполнение планового показателя по производительности труда в разрезе подразделений производств ежемесячно и нарастающим итогом с начала года на уровне 100% и более;

Ожидаемый результат: оптимизация трудовых ресурсов в зависимости от объема выпущенной продукции и расстановки персонала по настроенным бизнес-процессам.

- Взаимодействие со всеми подразделениями Компаньями и внешней аудиторией.

Ожидаемый результат: выполнение главной задачи руководителя — не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

2.2 Методы мотивации и стимулирования труда персонала

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

Классификация методов на организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных [13]. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления [14].

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

1 Экономические методы управления, состоящие из экономических стимулов. Они основываются на материальных видах стимулирования, то есть ориентированы на делегирование полномочий, произведение оценки определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование экономических методов связано с составлением плана работы, контролем за его текущим и конечным осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, заключающееся в поощрении за определенное количество и качество труда и применении штрафов за несоответствующее его количество и недостаточное качество [14].

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (плата за труд в денежном выражении);

- дополнительная оплата труда (в учет принимается сложность выполняемых работ и уровень квалификации, возможность совмещения, работа свыше нормы, гарантии предприятия социального характера);
- вознаграждение (учитывается личное участие сотрудников в полученном результате за определенные периоды);
- премия (зависимость результатов работ каждого сотрудника и подразделения предприятия в отдельности с основными показателями оценки деятельности предприятия – прибылью);
- различные виды выплат (например, компенсация затрат на проезд к месту работы; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Этот метод применяется для подъема производительности труда на короткий период. В конце такого периода наступит привыкание субъекта, на которое оказывается данный вид воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- возможность пользования автомобилем организации в личных целях;
- возможность обслуживания в социальных учреждениях организации;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; возможность приобретения производимой продукции по ценам ниже рыночных и т.д. [15].

2 Административные методы, основанные на указаниях свыше. Данные методы основываются на силе власти, которая в свою очередь базируется на

соблюдении законов, правопорядка, подчинение вышестоящему по структуре и т.п., и пользующейся возможностью принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: для нее характерно не только неукоснительное подчинение законам и нормам государственного характера, но и четкое разграничение прав и обязанностей сотрудников руководящего и линейного уровня, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных.

Властная мотивация предоставляет все условия для организации и взаимодействия, а сами административные методы должны обеспечивать высокую эффективность в управлении на всех уровнях на основе его научной организации [14].

К административным методам мотивации можно отнести:

- мотивацию целями (интересные цели);
- мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);
- мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности) [15].

3 Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Эти методы состоят из различных способов и приемов, разработанных социологией, психологией и

другими науками, изучающими человека. К методам данной группы относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. [14].

Основные элементы социально-психологических методов стимулирования сотрудников:

- создание и поддержание условий, при которых работники чувствовали бы профессиональную гордость за личное отношение к делегированной работе, самостоятельный вклад в полученный результат;

- наличие вызова, создание таких условий, чтобы каждый на своем рабочем месте мог показать свои способности, как можно лучше выполнить задание, почувствовать личную ценность. Для этого поручение должно быть не только с определенной долей риска, но и иметь шанс для достижения успеха;

- признание авторства результата. К примеру, сотрудник отлично выполнивший задание может иметь право подписывать документы, в которые он сам разработал;

- высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть подобной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее [15].

На практике управления, как правило, используются различные методы управления в комплексе. Для успешного применения мотивации необходимо пользоваться в управлении предприятием всеми тремя группами методов управления персоналом. В случае применения только силы власти и материальных видов стимулирования не произойдет мобилизация творческой активности персонала на достижение общих целей организации. Только

дополнительное применение духовной мотивации может способствовать достижению максимума эффективности в работе сотрудников.

Описанный некоторыми авторами, рост роли экономических методов управления в российских компаниях, прежде всего, связан с созданием и изменением системы рыночной экономики [15].

В условиях рынка экономические методы управления будут все также активно развиваться, повышая степень эффективности и результативности экономических стимулов, а это в свою очередь даст возможность создания для каждого работника и коллектива в целом определенных экономических условий, где у каждого появится возможность в наибольшей степени связать индивидуальные интересы сотрудников с целями фирмы. Но излишнее приращение значимости экономическим методам управления на предприятии, может привести к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, отвечающим за личную мотивацию сотрудников [16].

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической.

В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. На ее формирование оказывают влияние определенные факторы. Именно от характера и взглядов конкретного директора организации зависит формат отношений между сотрудниками. В корпоративной культуре основное руководство больше всего интересуется механизм ее влияния на поведение и работу членов организации [17].

Исследования в области менеджмента показывают, что колоссальных результатов добиваются те организации, которые имеют ярко выраженную

корпоративную культуру. Главная цель менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его деятельность приближала организацию к намеченным целям и помогала их достигать.

Руководители всегда знают о необходимости мотивировать персонал эффективно работать в компании, понимая при этом что будет достаточно элементарного материального поощрения. Иногда подобная мотивация бывает эффективной, но это только дело случая.

Сотрудники современных компаний, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем несколько десятилетий назад, и естественно они имеют более сложную мотивацию. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность любой мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда зависит от ситуации.

Также необходимо учитывать, что все выше перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют по-разному и это зависит от срока занимания сотрудником конкретной должности, а после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому эффективность работы снижается.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда:

1 Комплексность – подразумевает свойство, качество, описываемое прилагательным комплексный: охватывание целой группы предметов, объектов, явлений, процессов и т.п.

2 Дифференцированность – означает различие, разделение чего-либо, осуществление стимулирования с учётом различий.

3 Гибкость и оперативность – проявляются в постоянном переоценке стимулов в течение времени, происходящих в обществе и коллективе.

4 Доступность – подразумевает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.

5 Ощутимость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.

6 Постепенность – предполагает, что материальные стимулы с течением времени пересматриваются и изменяются в сторону повышения, что очень важно.

7 Сокращение дистанции между окончательным результатом труда и вознаграждением (например, осуществление оплаты труда еженедельно, предоставление авансов).

Далее рассмотрим наиболее методы стимулирования персонала на предприятиях пищевой промышленности [18].

Для создания мотивационных систем, которые могут быть использованы руководителями на практике, возможно использование таких элементов, как стимулы материального характера; продвижение по карьерной и профессиональной лестнице; публичная благодарность за достигнутые результаты; усиление значимости организационной культуры.

Уровень оплаты труда (включая премирование и социальный пакет) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. На предприятиях пищевой промышленности используются следующие виды материального стимулирования:

1 Заработная плата.

Основная часть – базовый оклад (начисляется в полном объеме при отсутствии грубых нарушений дисциплины или производственного процесса).

Дополнительная часть - может состоять из премий, которые начисляются ежемесячно; доплата за уровень квалификации; оплата по другому тарифу за время работы в ночь, в праздники и выходные, а так же за работу сверхурочно; доплата за совмещение; пособие для кормящих матерей; надбавка за бригадирство; компенсация неиспользованного отпуска; доплаты молодым

специалистам; доплаты за пользование личным транспортом в целях организации и т.д.

2 Бонусы – единовременные выплаты, величина которых (15–49% от базового оклада) зависит от: стажа работы; размера оклада; конечных результатов работы отдела в целом; личного результата каждого работника.

Кроме того, существуют следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за личные заслуги, за выслугу лет и целевые. К целевым бонусам относятся выплаты некурящим, отсутствие больничных, постоянные занятия спортом и т.п.

3 Участие в прибыли – этот вид поощрения, который распространяется на топ-менеджеров и специалистов по продажам (так как от их работы зависит общая прибыль компании).

В зависимости от финансовых результатов организации, организуется целевой фонд (формируется за счет отчислений из прибыли предприятия). Величина вознаграждения (зависит от базовой заработной платы) устанавливается согласно уровню, который эти работники занимают в структуре организации.

4 Дополнительные выплаты для персонала отделов продаж и сбыта – стимул, который призван побуждать работников к поиску новых рынков сбыта производимой продукции, путей увеличения прибыли. Сюда относятся возмещение личных расходов сотрудников, на прямую не связанные с трудовой деятельностью. К примеру, некоторые работодатели компенсируют командировочные расходы, не только для самого работника, но и для его семьи.

Изучим опыт зарубежных организаций. Заработная плата, к примеру, в Японии зависит от трех факторов: отработанного стажа, возраста сотрудника («жизненных пиков») и результатов деятельности компании. Учет этих факторов актуален и для российских организаций [9]:

- Доплата за выработанный стаж (15–30% от фиксированного оклада).
Здесь имеется в виду следующее: отработав в компании два года и более, люди

начинают работать гораздо эффективнее, а компания при этом получает большую прибыль.

Принятие решения об увеличении оплаты труда конкретному работнику остается за его непосредственным начальником (при отсутствии нареканий за дисциплину).

- Привязка уровня заработной платы к «жизненным пикам» работника (например, окончание университета, поступление на работу, вступление в брак, рождение ребенка, аренда или приобретение жилья и др.). Каждое важное событие в жизни человека, как правило, тянет за собой увеличение расходов. Если при этом его затраты больше чем денежные поступления, то его производительность труда может снизиться, а это безусловно отрицательно скажется на финансовых результатах деятельности организации. HR-специалисты должны как можно подробнее интересоваться всеми «пиками» в жизни своих сотрудников.

Решение о материальных стимулах в виде доплат в связи с определенными обстоятельствами в жизни работники отдела персонала по настоянию руководителя конкретного сотрудника.

- Зависимость величины премии от финансовых результатов работы компании. В некоторых подразделениях современных организаций применяется так называемая система «плавающих окладов» (находящаяся в зависимости от финансового результата). При такой системе заработная плата руководителей на прямую зависит от выполнения критериев зависящих от колебаний себестоимости продукции, объемов производства, количества ассортиментных позиций и др.

Если дополнить применяемые в России стимулы элементами японского подхода, можно достигнуть: максимально эффективного использования производственных мощностей; интенсификация работы по расширению клиентской базы; придание важности за индивидуальную ответственность в достижении целей компании каждым работником компании.

Так как коллективы имеют различный возрастной и квалификационный состав, при этом сотрудники находятся на разных карьерных этапах, система мотивации должна состоять из разного рода инструментов. Например: конструктор заинтересован в повышении качества разрабатываемого им продукта или технологии; топ-менеджера – престиж организации, ее положение на рынке по отношению к конкурентам и возможность участия в распределении прибыли предприятия и т. д. Тогда как специалисты в начале своего карьерного пути (25–30 лет), считают наиболее значимыми: самоутверждение, достижение независимости и обеспечение нормальной жизни и уровня оплаты труда.

Приоритеты изменяются с течением времени: на первый план выходит здоровье, высокая заработная плата и возможности для самовыражения, безопасность и стабильность. Очевидно, что использование унифицированных стимулов не обеспечит высокую эффективность управления.

Кроме того важным составляющим системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами здесь является работа с целью организации кадрового резерва и планирование карьеры.

Планирование карьеры может начинаться с собеседования, на котором руководитель и будущий сотрудник обсуждают возможности карьерного роста.

Сотрудник излагает руководителю, кем от себя видит сотрудник по прошествии нескольких лет работы в компании, какие области в работе его привлекают. Руководитель должен донести до сотрудника то, какими знаниями, навыками и уровнем квалификации должен обладать претендент на предлагаемую должность. Для оценки шансов данного сотрудника по вакантной должности ему необходимо понять, чего ему не хватает сейчас и где лежит область его совершенствования, какую область знания нужно подтянуть, необходимо проведение оценки или аттестации персонала. Безусловно,

взрачивание карьерного дерева зависит от обучения и развития персонала, повышение его уровня знаний.

Данный этап важен с точки зрения готовности сотрудника обучаться, развиваться, повышать квалификацию и участвовать в различного рода проектах в смежных областях, а это имеет особое значение для его развития. Таким образом организация показывает сотруднику свою заинтересованность в нем и его развитии, обращая внимание на интересующие сотрудника вопросы, касающиеся перспективы карьерного роста. Здесь главное снизить риски, связанные с чрезмерными ожиданиями работника и не подкрепленными ничем обещаниями начальства.

Совместно с этим необходимо создать систему по работе с кадровым резервом, в которую входит механизм отбора высокопотенциальных сотрудников.

Оценка персонала, и составление индивидуальных планов развития с последующей их реализацией являются для сотрудника подтверждением его потенциала. Руководитель организации должен задавать направление в развитии организации по отношению к карьерному росту сотрудников – возможность появления новых вакансий, когда, где и как будет осуществляться рост компании и какие требования возникнут к работникам в предстоящем времени, ориентируясь на принятую стратегию и цели развития компании.

Еще одним элементом системы мотивации является признание достижений. Здесь осуществляется работа в следующем направлении: разработку номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников;

К нематериальным стимулам можно отнести:

1 Вознаграждения-признательности: грамоты, дипломы, звания «лучший по специальности», «директор года», «сотрудник года». Обязательно вручение знака отличия и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

2 Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Заключительное звено в цепи действий по выстраиванию системы мотивации – внимание к организационной культуре компании.

Таким образом, построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам, но не исчерпывается ими. Успех системы мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала [11].

3 Расчеты и аналитика

3.1 Анализ деятельности собственного производства компании «О'кей» за 2014-2015 гг.

Таблица 2 - Анализ объемов выпуска продукции собственного производства

Наименование подразделения		Объем производства, кг	
		2014г.	2015г.
Фабрика-кухня	План	124 000	146 950
	Факт	120 217,1	133 455,1
	Отклонения, %	-3,05	-9,18
Мини-пекарни	План	380 000	913 090
	Факт	380 720,9	868 638,5
	Отклонения, %	0,19	-4,86
	Количество мини-пекарен	5	12
Итого объем собственного производства, кг		500 938	1 002 093,6

Исходя из данных таблицы 2, можно сделать выводы, что отклонения от производственного плана по ФК не превышает 10%, по МП – не выше 5 %. Причиной невыполнения плана могут служить некорректные заявки от магазинов, отсутствие какого-либо сырья или наличие брака, возникшего в процессе производства. В целом от года к году производство увеличило свои объемы в 2 раза: ФК – на 11%, МП – почти в 2,3 раза. Такое увеличение объемов производства МП в 2015 году связано с открытием еще семи мини-пекарен при магазинах розничной сети «О'кей».

Таблица 3 - Анализ продаж продукции собственного производства

Наименование показателя		Фабрика-кухня		Мини-пекарни	
		2014г.	2015г.	2014г.	2015г.
Продано, тонн	План	114	130,6	380	910
	Факт	105,2	112,9	373,9	846,2
	Откл., %	-7,72	-13,55	-1,61	-7,01
Доходы от продаж, тыс. руб.		23 672,1	24 810,6	20 783,6	43 358,4
Себестоимость, тыс. руб.		11152,2	11 860	8 580,4	19 848,6
Валовый доход, тыс. руб.		12 519,9	12 950,6	12 203,2	23 509,9
Средняя наценка на проданные товары, %		112,2	110,1	144,4	117,1

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать выводы, что отклонения от плана продаж по продукции собственного производства не превышают процент списания на магазинах по продукции ФК (процент списания равен 15) и МП (процент списания равен 10). Наценка на продукцию МП в 2015 году снизилась на 27,3 %, чему способствовало увеличение себестоимости. В общем по собственному производству наценка не ниже 110 %. Увеличение валового дохода от реализации продукции мини-пекарен в 2015 году произошло в связи с открытием еще семи пекарен.

3.2 Анализ управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

3.2.1 Структура управления персоналом производственного отдела

Структура управления персоналом собственного производства (производственный отдел) представлена в линейной организационной структуре управления, которая является одной из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Основные преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основные недостатки линейных организационных структур:

- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником;
- большое количество управленцев верхнего уровня;
- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

Типы связей:

- прямые единичные между подчиненными;
- перекрестные между подчиненными;
- прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных[2].

Организационная структура управления персоналом собственного производства (производственный отдел) представлена в приложении А.

Задачи начальника производственного отдела:

1 Выпуск продукции.

Организация технологического процесса. Разработка ассортимента продукции согласно направлению отдела закупок. Калькуляционные карточки (брутто-нетто, технология приготовления). Расчет сырьевой себестоимости.

1 Трудовые ресурсы.

Лояльность персонала. Расстановка приоритетов в работе заведующих производством. Исполнительская дисциплина. Формирование коллективов. Выстраивание работы в коллективах по направлениям: полная взаимозаменяемость (универсальность) и командный дух. Расстановка персонала. Штатное расписание. График работы.

3 Качество выпускаемой продукции.

4 Санитарные правила.

5 Материальные ресурсы.

Организация обеспечения всеми ресурсами подразделений производства.

6 Финансовая дисциплина.

Предотвращение убытков. Документооборот. Товарный отчет.

7 Ключевые показатели.

Выполнение плана по выпуску продукции. Отходы. Нормативы списания. Бюджет.

Функции заведующих производством:

1 Ежедневное планирование, организация и контроль работы сотрудников. Четкая система распределения времени при функционировании цехов. Трудовая дисциплина. Табель учета рабочего времени.

2 Заявки на сырье. Приемка. Отпуск в переработку.

3 Отработка ассортимента по технологическому процессу. Контроль над технологией приготовления, нормами закладки сырья. Участие в разработке ассортимента.

4 Материальное обеспечение. Исправность средств труда и оборудования. Стандарты уборки. Форменная одежда. Сохранность.

5 Документооборот в системе товародвижения. Товарный отчет. Инвентаризация.

6 Выполнение плана по выпуску продукции. Нормативы.

3.2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Рациональное использование персонала собственного производства является основным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса. Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности кадрами производственного отдела является изучение их движения.

В рамках данного исследования был проведен анализ состояния трудовых ресурсов собственного производства сети магазинов «О'кей», результаты которого представлены ниже.

Таблица 4 - Показатели среднесписочной численности работников собственного производства сети магазинов «О'кей»

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество сотрудников, чел		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
	2014 г.	2015 г.		
1	2	3	4	5
Начальник производственного отдела	1	1	-	-

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Заведующий производством(ФК и МП)	2	2	-	-
Старший повар ФК	3	4	1	25
Повар ФК	6	8	2	25
Кухонный рабочий ФК	2	2	-	-
Мойщик посуды ФК	2	2	-	-
Грузчик ФК	1	1	-	-
Старший пекарь	10	9	-1	-10
Пекарь	10	16	6	60
ИТОГО:	37	45	8	21,6

Проведенный анализ показал, что за рассматриваемый период (2015 г.) по сравнению с предыдущим 2014 годом в производственном отделе компании наблюдается существенное снижение текучести кадрового состава - на 21,6 %. Среднесписочное количество производственных рабочих ФК увеличилось на 25 %, за счет приема на работу трех человек. Снизилось количество старших пекарей МП на 10 % - в связи с сокращением ставки на одной из мини-пекарен, а численность пекарей увеличилась на 60 % - в связи с увеличением числа пекарен по всей сети.

В то же время данные показатели не отражают динамику движения кадров в течение всего периода, а только конечные показатели, т.е. в течение года может быть уволено и принято несколько человек. Поэтому в рамках данной работы был проведен анализ динамики текучести кадров собственного производства. Состояние кадров в организации может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

- Коэффициент выбытия кадров $K_{\text{вк}}$ определяется:

$$K_{\text{вк}} = P_{\text{ув}} / P * 100\%; \quad (1)$$

где: $P_{\text{ув}}$ - количество работников, уволенных по всем причинам за данный период, чел.;

P - средняя численности работников за тот же период, чел.

$$K_{\text{вк}} = (1/45)*100\% = 2,2\%.$$

- Коэффициент приема кадров $K_{\text{пк}}$ определяется:

$$K_{\text{пк}} = P_{\text{пк}} / P * 100\%; \quad (2)$$

где: $P_{\text{пк}}$ - количество работников, принятых на работу за данный период, чел.;

P - средняя численности работников за тот же период, чел.

$$K_{\text{пк}} = (9/45)*100\% = 20\%.$$

- Коэффициент стабильности кадров $K_{\text{ск}}$ (рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях):

$$K_{\text{ск}} = (1 - (P_{\text{ув}} + P_{\text{п}}) / P) * 100 \%; \quad (3)$$

где: $P_{\text{ув}}$ - численность работников уволившихся за отчетный период;

P - среднесписочная численность работников за отчетный период;

$P_{\text{п}}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников.

$$K_{\text{ск}} = (1 - (1 + 9) / 45) * 100 \% = 77,8\%.$$

- Уровень текучести кадров $Y_{\text{тк}}$ оценивается: соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации ($P_{\text{ув}}$), и среднесписочного числа работников (P).

$$Y_{\text{тк}} = P_{\text{ув}} / P * 100\%; \quad (4)$$

где: $P_{\text{ув}}$ - численность работников уволившихся за отчетный период;

P - среднесписочная численность работников за отчетный период.

$$Y_{\text{тк}} = (1/45)*100\% = 2,2\%.$$

Таблица 5 - Анализ динамики текучести кадров собственного производства сети магазинов «О'кей»

Показатели	2014 год	2015 год	Изменения
Коэффициент выбытия кадров $K_{\text{вк}}$, %	2,7	2,2	-0,5
Коэффициент приема кадров $K_{\text{пк}}$, %	10,8	20	9,2
Коэффициент стабильности кадров $K_{\text{ск}}$, %	86,5	77,8	-8,7
Уровень текучести кадров $Y_{\text{тк}}$, %	2,7	2,2	-0,5

На основании данных таблицы 5 можно сделать вывод о том, что за последние два года коэффициент стабильности кадров компании собственного производства снизился на 8,7 % и в 2015 году составил всего 77,8 %. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90 - 95 %.

Коэффициент приема кадров в 2015 году увеличился на 9,2 %. Показатель уровня текучести кадров в 2015 году составил 2,2 % , а также имеет тенденцию к снижению - на 0,5 % по сравнению с 2014 годом, что является весьма положительным фактором.

Таблица 6 - Характеристика социально-демографического состава персонала производственного отдела

Сотрудники	Мужчины	Женщины
1	2	3
Количество сотрудников в возрасте до 25 лет	-	2
От 26 до 40 лет	4	20
От 41 до 55 лет	-	10
От 56 лет	-	9
ИТОГО:	4	41
Количество сотрудников с высшим образованием	-	5
Со средним специальным образованием	2	29
С неполным высшим образованием	1	4
Со средним образованием	1	-
Совмещающих работу с обучением	-	3
ИТОГО:	4	41
Количество сотрудников работающих по специальности	3	37
Количество сотрудников, проживающих в г. Юрга	3	39
Проживающих в Юргинском районе	1	2
Приезжих	-	-
Состоящих в браке	2	27
Никогда не состоявших в браке	2	5
Разведенных/овдовевших	-	9

Коллектив производственного отдела (собственное производство), на половину состоит из работников среднего возраста - от 26 до 40 лет. Высшее образование имеют 11,1 % сотрудников - это, естественно, руководящий состав, а также старшие повара и пекаря. По специальности работают 91,1 %, это руководящий состав и производственный персонал.

Таким образом, штат сотрудников собственного производства сети магазинов «О'кей» можно подразделить на следующие категории:

1 Люди, работающие по специальности, являющиеся профессионалами.

2 Молодые люди еще не определившиеся с дальнейшей сферой деятельности, для которых работа в компании является временной. Мотивирующим фактором является возможность совмещать работу с обучением.

3 Люди, проживающие в центральных районах города. Основной мотив - близость расположения производства.

Безусловно, возникновение текучести кадров в любой предпринимательской фирме является предвестником надвигающейся бури, а следовательно, нужно проводить определенные организационные мероприятия, т.к. при снижении показателя коэффициента стабильности кадров возникают серьезные опасения. Поэтому при возникновении подобной ситуации требуется проведение расследования с целью выявления причин увольнений сотрудников собственного производства. Способность предсказания возможных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести - готовности работников к смене места работы.

Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу из организации, можно определить, чем вызвано его неудовлетворенность местом работы, и каким образом можно снизить ее степень[3].

3.3 Анализ имеющейся системы мотивации персонала собственного производства сети магазинов «О'кей»

Система мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О'кей» включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение, но не сотрудника индивидуально, а подразделение в целом.

В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование согласно Положению о системе оплаты труда на усмотрение заведующего производством и начальника ПО.

В современном мире одним из главных материальных стимулов для сотрудников является оплата труда. Конкретный уровень заработной платы влияет на степень и качество труда работников компании.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Премирование работников сверх максимального оклада не осуществляется, а ведь оно имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Состав заработной платы сотрудников собственного производства:

- базовая часть оклада,
- переменная часть оклада (премия).

Оклад подразделяется:

- испытательный,
- должностной,
- персональный.

Базовая часть – это та часть оклада, которую работник непременно получит за отработанную норму рабочего времени.

Переменная часть – это часть оклада, которая может количественно изменяться в зависимости от эффективности труда работника.

Соотношение базовой и переменной частей в окладе 62,5% : 37,5% соответственно.

При отсутствии нареканий в работе со стороны заведующего производством и начальника ПО сотрудник получает переменную

(премиальную) часть оклада в полном размере. Отрицательный результат работы сотрудника отражается в листе оценки качества продукции, а так же в санитарном журнале. Лист оценки качества продукции представлен в приложении Б.

Испытательный оклад – оклад, присваиваемый работнику с момента приема на работу и до истечения испытательного срока (2-3 месяца).

Должностной оклад – испытательный оклад + надбавка за профессиональное мастерство 1-го уровня.

Персональный оклад - испытательный оклад + надбавка за профессиональное мастерство 2-го уровня.

Расчет заработной платы работникам Фабрики-кухни и мини-пекарен представлен в приложении В и Г соответственно.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников собственного производства сети магазинов «О'кей» так же являются следующие подходы:

- Основное стимулирование сотрудников, состоящее из величин оклада и премиальных, не учитывается дополнительно отработанное сотрудниками время из-за чего снижается мотивация, а следовательно и производительность труда.

- Отсутствует надбавка к оплате за работу в ночное и вечернее время, не смотря на то, что это предусматривает трудовое законодательство, за работу в праздничные и выходные дни, добавка к заработной плате за бригадирство.

Целью анализа имеющейся системы мотивации сотрудников является обнаружение и изучение ее недостатков и проведение мероприятий по их устранению. Полученные результаты помогут представить то, какое воздействие оказывает мотивационная система на сотрудников, соответствует ли она их ожиданию.

В данных подразделениях производственные операции постоянно повторяются рабочими: загрузка, разгрузка, разделка, нарезка, термическая обработка и т.п. У сотрудников производственного отдела дополнительное

стимулирование к труду отсутствует, кроме величины полученной переменной части оклада, а его величина зависит от качества и количества произведенной продукции.

Важным стимулом в производственном отделе - организация трудового процесса. Производственные цеха соответствуют требованиям нормативно-технической документации, оснащены современным оборудованием. Отличные условия труда. Рабочие места руководящего состава компьютеризованы, оснащены локальной (внутренней) телефонной сетью, используется все для того, чтобы труд был привлекательным и не обременительным, тоже можно сказать и об условиях труда для рабочих: место, где рабочие переодеваются и отдыхают во время обеденного перерыва оснащено необходимой мебелью. Но не только материальное стимулирование приводит к увеличению мотивации, но и грамотно организованная система мотивации может привлечь и побудить сотрудников к высокопроизводительной деятельности.

Полученные результаты анализа оплаты труда и премирования персонала говорят о том, что величина доходов работников на прямую зависит от самих результатов деятельности предприятия. За любое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства сотрудником производится депремирование в определенном размере.

Таким образом, любая управленческая деятельность основывается на использовании административных, экономических и социально-психологических методов управления. Суть мотивационной системы заключается в применении организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Имеющиеся социально-психологические методы в собственном производстве показывают на сколько неэффективно нематериальное стимулирование, отсюда следует, что никаких усилий со стороны руководства не прилагается для создания и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

Проведенный анализ показывает, что существуют периоды, в которые предприятие ощущает потребность в трудовых ресурсах, текучесть кадров.

Необходимо внести в положение о премировании премии за работу в сверхурочное время или сформировать накопительный премиальный фонд для поощрения особо отличившихся сотрудников. Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению. Выявленные проблемы можно устранить с помощью разработки эффективной системы мотивации деятельности сотрудников собственного производства.[4].

3.4 Методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

В каждой организации руководство самостоятельно принимает решение о выборе способов воздействия на персонал, которые и являются методами управления организацией. Методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Методы управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

Методы управления персоналом	Меры воздействия	
Экономические	- базовая часть оклада; - переменная часть.	Оплата труда
Административные	- распоряжения руководства; - организация работ; - координация работ; - контроль исполнения.	Распорядительные
	- замечание; - выговор; - увольнение.	Дисциплинарная ответственность
	- депремирование; - мат. ответственность.	Материальная ответственность
Социально-психологические	- наблюдение; - собеседование; - межличностное общение.	Социальные
	- убеждение; - просьба; - похвала; - запрет.	Психологические

Как видно из таблицы 7, для управления персоналом собственного производства в компании применяются все виды методов, основывающихся на мотивационной ориентации. От того на сколько эффективно используются данные методы, зависит успех компании и ее авторитет.

Для определения эффективности методов управления персоналом и выявления их достоинств и недостатков необходимо дать оценку имеющимся методам. Оценка административных методов управления деятельностью персонала собственного производства с помощью метода экспертных оценок представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка административных методов управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

Административные методы управления	Эксперты					Средний балл
	1	2	3	4	5	
1 Наличие в свободном доступе для сотрудников устава организации	3	2	3	4	3	3
2 Наличие четко сформулированных и доведенных до каждого сотрудника правил трудового распорядка	4	3	4	4	3	3,6
3 Наличие разработанных рациональных режимов труда и отдыха	4	5	5	5	4	4,6
4 Наличие в свободном доступе четко сформулированных должностных инструкций для каждой занимаемой должности	5	5	4	5	4	4,6
5 Создание четких распорядительных документов с указанием задачи, ответственных лиц и сроков исполнения	4	3	4	3	3	3,4
6 Устные четкие распоряжения руководителя для любого уровня управления	4	4	5	3	4	4
7 Система контроля за исполнением распоряжений руководителя	3	2	3	3	3	2,8
8 Наличие системы мер по борьбе с «текучкой кадров» (выявление причин возникновения, мероприятия по их устранению)	3	4	3	2	4	3,2
9 Наличие системы мер воздействия, касающихся дисциплинарной ответственности (выговор и строгий выговор)	3	4	3	4	4	3,6
10 Расторжение трудового договора по инициативе работодателя происходит только при грубом нарушении работником своих полномочий	4	5	5	5	4	4,6
Итого:	-	-	-	-	-	3,74

Административные методы управления - один из главных рычагов давления для достижения определенных целей организации, применяемый в целях подчинения коллектива и ориентирование его на выполнение

поставленных задач.

Исходя из данных таблицы 8, построим график средних оценок, данных нашими экспертами, и представим его на рисунке 2.

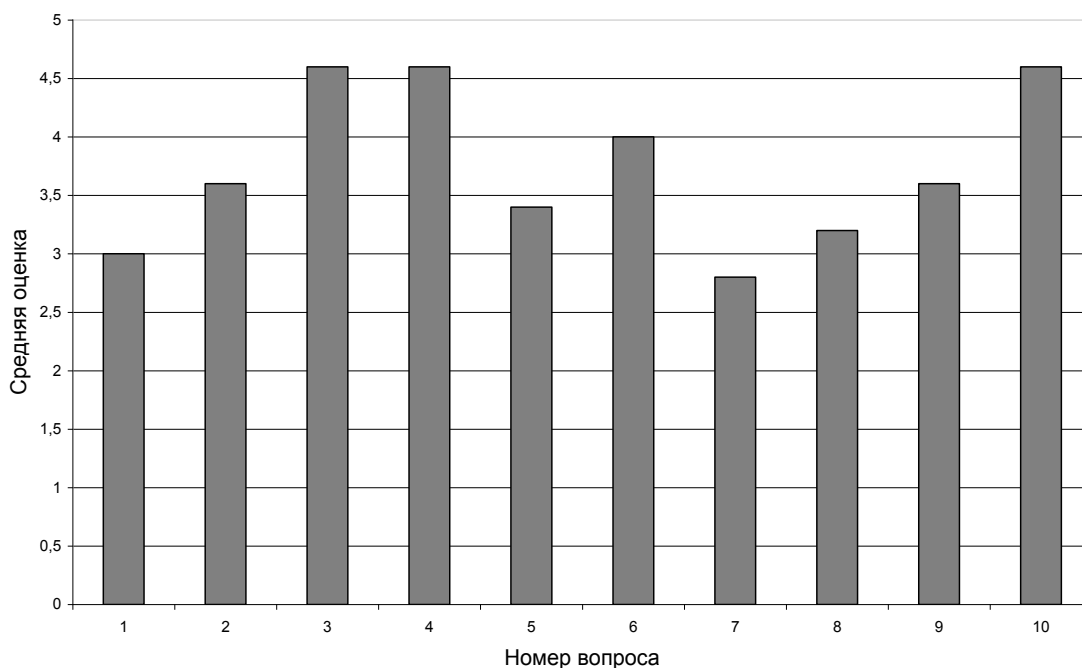


Рисунок 2 - График средних оценок административных методов

Из рисунка видно, что для сотрудников собственно производства разработаны режимы труда и отдыха, имеются в свободном доступе должностные инструкции, руководители подразделений четко формулируют свои устные распоряжения, а расторжение трудового договора по инициативе работодателя происходит исключительно при наличии грубого нарушения со стороны сотрудника. Эти методы получили оценку 4 и выше, что говорит об эффективной деятельности администрации сети магазинов «О'кей» в этом направлении.

Самую низкую оценку в 3 балла и ниже получил метод системного контроля за исполнением распоряжений руководителя, а также выяснилось отсутствие свободного доступа для сотрудников к уставу предприятия.

При общей оценке эффективности использования административных методов управления персоналом собственного производства, рассчитаем средний балл, который будет равен 3,74. Это говорит о том, что многие методы

не дотягивают до 4 баллов, а значит неэффективно применяются.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Оценка экономических методов управления деятельностью персонала собственного производства с помощью метода экспертных оценок представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка экономических методов управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

Экономические методы управления	Эксперты					Средний балл
	1	2	3	4	5	
1 Наличие долгосрочных экономических планов развития предприятия	4	3	2	4	4	3,6
2 Применение индексации заработной платы с учетом инфляции и ростом объемов продаж	1	1	1	1	1	1
3 Наличие надбавок к заработной плате за уровень квалификации и условия труда	1	2	2	1	2	1,6
4 Наличие утвержденного положения о системе оплаты труда	5	5	5	5	5	5
5 Премирование работников на основании положения о системе оплаты труда	3	3	3	3	3	3
6 Оплата корпоративного отдыха	3	3	3	3	3	3
7 Страхование работников за счет предприятия	4	3	4	3	4	3,6
8 Предоставление работникам бесплатной или частично оплаченной фирменной одежды или обуви, транспорта, сотовой связи, питания	3	3	3	3	3	3
9 Материальная помощь сотрудникам из прибыли предприятия в определенных ситуациях	3	2	2	3	4	2,8
10 Оплата отдыха детей сотрудников	1	2	1	1	2	1,4
Итого:						2,8

Исходя из таблицы 9 построим график средних оценок, данных нашими экспертами, и представим его на рисунке 3.

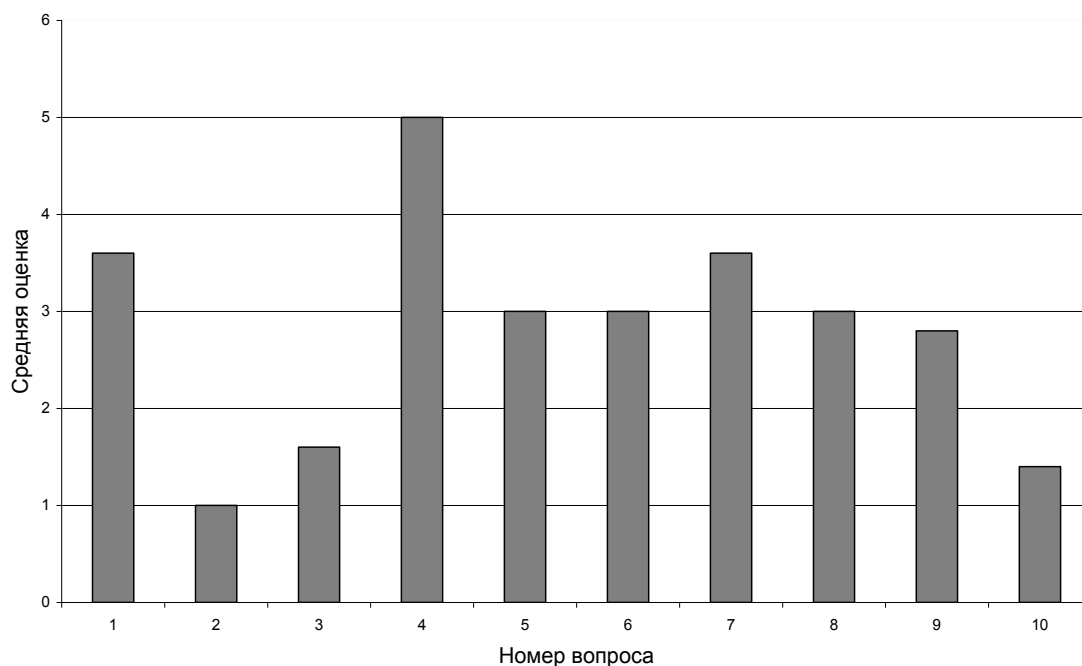


Рисунок 3 - График средних оценок экономических методов

Из рисунка 3 можно сделать следующий вывод: то что наличие четкого положения о системе оплаты труда как метод получило наивысшую оценку - 5 баллов, говорит о том что сотрудники четко знают за что работают, а вот увеличения заработной платы с учетом инфляции или квалификации сотрудников не производятся и никакого стимулирования сотрудников предприятия не осуществляется. Средний балл за применение экономических методов управления персоналом собственного производства составил 2,8. Это говорит о том, что данная группа методов используется только в контексте установленной заработной платы, не выходя за ее пределы. Исключение составляют страхование работников за счет предприятия и частично оплаченная (в размере 50 %) спецодежда сотрудников собственного производства.

С помощью социально-психологических методов управления руководители воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Оценка социально-психологических методов управления деятельностью персонала собственного производства с помощью метода экспертных оценок представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка социально-психологических методов управления персоналом собственного производства сети магазинов «О'кей»

Социально-психологические методы управления	Эксперты					Средний балл
	1	2	3	4	5	
1 Проведение тренингов для всех уровней на предмет командообразования	4	3	3	4	4	3,6
2 Психологическая или юридическая помощь или консультация для сотрудников	1	1	1	1	1	1
3 Индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом типа личности, темперамента	1	2	2	3	3	2,2
4 Использование внушения, убеждения, подражания, вовлечения, побуждения	4	3	4	3	3	3,4
5 В коллективах создан благоприятный социально-психологический климат	4	3	4	4	3	3,6
6 Наличие социальных экспериментов (смена лидера, изменение оплаты труда, реструктуризация)	5	4	4	5	5	4,6
7 Тестирование и анкетирование персонала на предмет психологического климата	1	1	1	1	1	1
8 Каждый сотрудник - член семьи	4	5	3	4	4	4
9 Особо отличившиеся сотрудники упоминаются в докладах руководству	1	1	2	1	1	1,2
10 Преобладающий метод сбора информации - слухи и сплетни	3	4	3	2	3	3
Итого:						2,75

Исходя из таблицы 10 построим график средних оценок, данных нашими экспертами, и представим его на рисунке 4.

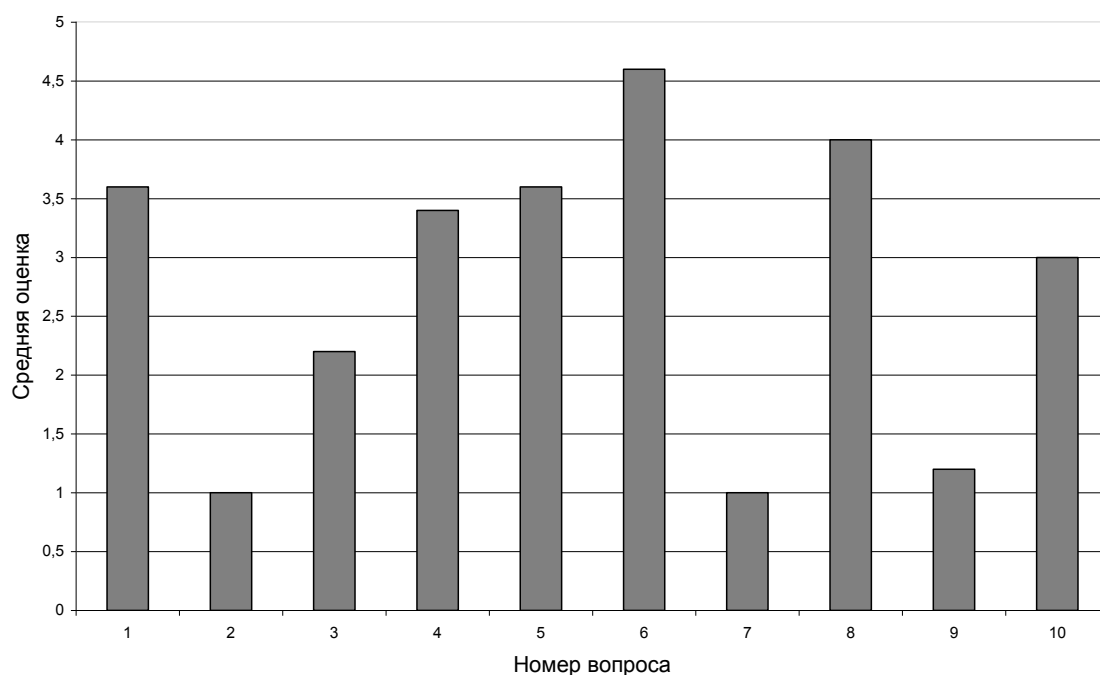


Рисунок 4 - График средних оценок социально-психологических методов

Из рисунка 4 можно сделать следующий вывод: никакая психологическая или юридическая помощь сотрудникам собственного производства не оказывается, психологическим климатом коллективов никто не интересуется и причинами его ухудшения никто не занимается, об особо отличившихся сотрудниках никто руководству не докладывает. Социальные эксперименты в компании проводятся, но не смотря на оценку этого метода 4,6 балла, они отрицательно сказываются на работе производства (упразднение структуры, распределение дополнительных обязанностей между сотрудниками собственного производства без увеличения заработной платы). Единственная положительная сторона в применении социально-психологических методов это то, что каждый сотрудник чувствует себя членом одной большой семьи. Но это заслуга лично руководителей подразделений и самого коллектива в целом. Средний балл за применение социально-психологических методов оказался самым малым из всей группы методов, и составил 2,75 балла.

Подведем итог в оценивании методов управления персоналом экспертами: в производственном отделе (собственное производство) полностью отсутствует какая либо мотивация для работников; стимулы, подталкивающие работников к качественному и результативному труду отсутствуют. Приведем достоинства и недостатки рассмотренных методов управления персоналом собственного производства в таблице 11.

Таблица 11 - Достоинства и недостатки методов управления персоналом

Методы	Достоинства	Недостатки	Пути совершенствования методов
Административные	Большинство методов, представленных в таблице 8, эффективно применяется для управления персоналом собственного производства.	Отсутствие системного контроля за исполнением распоряжений руководителя; отсутствие свободного доступа для сотрудников к уставу предприятия. Эффективность использования методов данной группы составляет примерно 75%.	Организовать контроль за исполнением распоряжений руководства. Предоставить для общего пользования сотрудников устав организации правила трудового распорядка.
Экономические	Заработная плата выплачивается вовремя, сотрудники ознакомлены с положением о системе оплаты труда на предприятии.	Дополнительное материальное стимулирование сотрудников отсутствует.	Система мотивации деятельности персонала собственного производства.
Социально-психологические	Сотрудники сплотились и работают как одна команда благодаря усилиям руководителей подразделений.	Перечисленные методы практически не применяются на предприятии.	Организация необходимых юридических консультаций. Анкетирование, тестирование. Проведение совместных мероприятий по улучшению психологического климата в коллективе.

Для обобщения результатов анализа была использована методика

выявления предпочитаемого вида стимулирования. Для оценки видов стимулирования по 5-ти бальной шкале была использована анкета, представленная в приложении Д. Она состоит из набора стимулов, которые респондент сравнивает между собой с точки зрения важности для его работы. Были выявлены наиболее предпочтительные для всех сотрудников собственного производства виды стимулирования, результаты представлены в таблицах 12 и 13.

Таблица 12 - Оценка видов материального стимулирования труда сотрудников собственного производства сети магазинов «О'кей»

Вид материального стимулирования	Средний балл
Гарантированная оплата труда	4,35
Оклад + проценты от полученной прибыли	3,75
Материальная помощь в трудных ситуациях	3,55
Оплата проезда	3,4
Бесплатное питание	3,25
Медицинское обслуживание	3,17
Различные виды страхования	3,03
Приобретение производимой продукции по ценам ниже розничных	2,9
Выплата за выслугу лет	2,78
Дополнительные выходные дни	2,65
Оплата сотовой связи	2,42
Санаторные путевки	2,3

Анализ полученных результатов из таблицы 12 показал, что наибольший вес среди видов материального стимулирования персонала собственного производства имеет оклад (4,35 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,75), также сотрудником важна возможность получения материальной помощи (3,55), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и приобретение своей продукции по сниженной цене.

Таблица 13 - Оценка видов нематериального стимулирования труда сотрудников собственного производства сети магазинов «О'кей»

Вид нематериального стимулирования	Средний балл
Знание каждым сотрудником целей и задач своей деятельности	4,48
Признание личных заслуг	3,67
Самостоятельное принятие решений	3,42
Получение профессионального опыта	3,32
Возможность обучаться и повышать квалификацию	3,12
Поощрение инициативы	3,07
Доверие среди коллег и руководства	3,02
Активный должностной рост	2,98
Объявление благодарности	2,93
Престижность профессии	2,89

Анализ полученных результатов из таблицы 13 показал, что наибольший вес среди видов нематериального стимулирования персонала собственного производства имеет знание целей и задач своей деятельности (4,48 баллов по пятибалльной шкале) и признание личных достижений (3,67), а затем уже следуют самостоятельное принятие решений, получение профессионального опыта и т.д.

Анализ методов управления персоналом собственного производства и оценка видов стимулирования помогли определить основные направления деятельности при разработке эффективной системы мотивации для сотрудников собственного производства сети магазинов «О'кей».

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Совершенствование административных методов управления

1 Доведение до персонала собственного производства конкретных целей определенного периода (план по производству на месяц, расширение ассортимента, внедрение новых технологий) и путей их достижения. Каждый сотрудник должен понимать, что от его трудового вклада зависит результат работы целого подразделения. Информация по достижению целей должна ежедневно отражаться на информационном стенде с указанием процентов выполнения.

2 Предоставление сотрудникам работы, от выполнения которой будет зависеть их профессиональный и должностной рост. Большая значимость результата такой работы повысит самостоятельность и ответственность работника.

3 Проведение проверок исполнения распоряжений руководства, реальное делегирование сотрудникам прав и ответственности, вовлечение в процесс коллективного творчества. Если работник принимает участие в делах компании, вовлечен в работу и при этом получает удовлетворение от процесса, то и работать он будет более продуктивно.

4.2 Совершенствование экономических методов управления

1 Эффективная оплата труда. Она имеет большое значение в системе мотивации и стимулирования труда сотрудников собственного производства. Предлагается следующая методика для расчета заработной платы каждого работника компании:

- Базовая часть оклада остается неизменной, а величина выплачиваемой переменной части будет зависеть от выполнения и соблюдения критериев

оценки деятельности персонала собственного производства: экономического, количественного, качественного.

Общий экономический критерий основывается на выполнении плана по объему производства каждого вида производимой продукции: салаты, соусы, горячие блюда, закуски (корейские салаты).

Количественный критерий в зависимости от должности основывается на соблюдении санитарных норм и правил, стандартов пищевой безопасности, а для старших поваров еще и на соблюдении производственной цепочки (прием сырья, выдача сырья в производство, технология производства, комплектация заявок на магазины, отгрузка). Соблюдение данных требований контролируется руководителем подразделения, начальником производственного отдела, а так же ревизорами сети магазинов «О'кей».

Качественный критерий базируется на своевременном заполнении отчетов и работе в соответствии с планом мероприятий (для заведующей производством), на выполнении спецзадания, на работе в соответствии с технологией и сменным заданием. Соблюдение данных требований контролируется руководителем подразделения, а так же начальником производственного отдела.

- Расчеты по каждому критерию суммируются и указывается сумма в копилку (разница между максимальной величиной переменной части заработной платы и общей суммой, рассчитанной на основании критериев оценки).

Пример расчета заработной платы для заведующей производством Фабрики-кухни представлен в приложении Е.

2 Проведение конкурсов профессионального мастерства, организация мастер-классов, содействие сотрудникам в стремлении обучаться и повышать квалификацию.

3 Организация премирования особо отличившихся за месяц или отлично выполнивших задание руководителя сотрудников из копилки данного подразделения, применение прогрессивных выплат за выслугу лет.

4.3 Совершенствование социально-психологических методов

1 Система публичного поощрения, можно даже с приглашением членов семьи. Установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, проведение конкурсов на выявление «лучшего повара» Фабрики-кухни или «лучшего пекаря». Главное здесь высокая публичная оценка результатов. Публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Признание может быть не только публичным, но и личным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся сотрудники будут упомянуты в докладах вышестоящему руководству.

2 Обеспечение разнообразия умений и навыков в труде. Руководитель должен предоставить сотруднику реальный шанс показать все свои способности на своем рабочем месте, поручить такую работу или такое задание, которое даст возможность роста, творчества, ответственности, поможет исполнителю ощутить собственную значимость, увеличить количество навыков.

3 Организация необходимых юридических консультаций для сотрудников собственного производства в определенные часы работы юриста сети магазинов «О'кей», с целью проявления заботы о своих сотрудниках при возникновении определенного рода ситуаций.

4 Разработка программы коллективных мероприятий для налаживания более тесных взаимоотношений между сотрудниками собственного производства, а также для создания доброжелательного социально-психологического климата в коллективе компании.

Проведение данные мероприятий по совершенствованию мотивации сотрудников на практике, хотя бы в целях эксперимента, определенно даст положительные результаты. Ведь если людей, работающих, в данном производстве будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения,

и что не мало важно, работа их будет справедливо оплачиваться, у них не возникнет желания искать работу в другой организации. Следовательно, люди будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию и процветанию данного отдела и компании в целом.

5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

5.1 Экономический метод управления персоналом на предприятии

В данном конкретном случае для усиления материального стимулирования предлагаю премировать особо отличившихся за месяц или отлично выполнивших задание руководителя сотрудников из копилки данного подразделения. Копилка представляет собой определенный резерв, где скапливаются суммы недополученных в результате каких-либо нарушений заработных плат сотрудников.

По истечению отработанного месяца при расчете заработной платы сотрудников происходит пополнение копилки в результате выявленных в течение этого месяца нарушений, касающихся:

- выполнения плана по объему производства продукции;
- соблюдения санитарных норм и правил, стандартов пищевой безопасности, а так же производственной цепочки;
- своевременного заполнения отчетов и работы в соответствии с планом мероприятий, выполнения спецзаданий, работы в соответствии с технологией и сменным заданием.

Пример расчета заработной платы для заведующей производством Фабрики-кухни представлен в приложении Е.

Из примера видно, что работа заведующего производством оценивается по нескольким критериям, которые затрагивают разные стороны в работе сотрудника, занимающего эту должность.

Общий экономический критерий составляет 40% от переменной части оклада (4500 рублей) и отражает выполнение производственного плана данным подразделением. Производственный план Фабрики-кухни за расчетный месяц

был выполнен на 100%, по этому критерию оплата будет начислена в полном объеме.

Количественный критерий отвечает за соблюдение санитарных норм и правил и стандартов пищевой безопасности и составляет так же 40% от переменной части оклада (4500 рублей). За частичное несоблюдение санитарных требований и пищевой безопасности оплата по данному критерию будет начислена в размере 2250 рублей. Удержанные 2250 рублей автоматически попадут в копилку Фабрики-кухни.

Качественный критерий оценивает индивидуальную работу сотрудника. В данном примере он отражает своевременное составление отчетов и их предоставление вышестоящему руководству, а также выполнение плана мероприятий, который также составляется индивидуально каждым руководителем подразделений и утверждается начальниками отделов и генеральными директорами. Данный критерий составляет 20% от переменной части оклада или 2250 рублей. За расчетный месяц не все отчеты были вовремя переданы начальнику производственного отдела, а индивидуальный план мероприятий заведующего производством выполнен на 80%, поэтому оплата по данному критерию составит 2025 рублей. Недополученные 225 рублей автоматически попадут в копилку Фабрики-кухни.

Таким образом, при расчете заработной платы заведующего производством Фабрики-кухни за нарекания по количественному и качественному критериям из переменной части оклада были удержаны 2475 рублей. Эта сумма пополнила копилку Фабрики-кухни и будет использована для премирования отдельных сотрудников.

Применение копилки позволит:

- премировать сотрудников, используя денежные средства, не превышающие фонд заработной платы Фабрики-кухни;
- стимулировать сотрудников эффективно выполнять свою работу, что позволит получать свою заработную плату в 100% объеме, а так же получать премии за отличную работу.

6 Социальная ответственность

6.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является административно-бытовое помещение - кабинет заведующей производством Фабрики-Кухни. Кабинет находится на Фабрике-Кухне по адресу: г. Юрга, ул. Строительная, 23а. Кабинет расположен на 1 этаже одноэтажного здания.

Данный объект имеет следующие характеристики: длина 3 м, ширина 3 м, высота – 3 м. Площадь помещения 27 м². Число рабочих мест – 2.

Стены оклеены светлыми обоями, есть одно небольшое окно с восточной стороны здания (размер 0,5 х 0,5 м). Потолок побелен. Объект исследования относится к помещениям с малым выделением пыли, помещение сухое.

Кроме окна, являющегося источником естественного освещения, в кабинете есть система общего равномерного освещения, состоящая из четырех люстр (источник искусственного освещения). Каждая люстра имеет по 1 люминесцентной лампе мощностью 80 Вт.

Данное помещение имеет следующие микропараметры:

- температура: теплый период года – 23–25С°; холодный период года – 22–24 С°;
- относительная влажность: в холодный период – 40 – 60 %, в теплый период – 40 – 60 %;
- скорость движения воздуха – 0,1м/с [19].

В холодное время года помещение обогревается посредством системы центрального отопления. В помещении отсутствует естественная вентиляция (окно не открывается).

В помещении есть два компьютера (Pentium 3, монитор BENQ) 1750SQ, который является источником электромагнитного излучения. Система электроснабжения имеет общую систему заземления.

Заключение

Рассмотрев теоретические основы методов управления персоналом и проанализировав систему мотивации деятельности персонала собственного производства сети магазинов «О`кей», можно сделать вывод, что умение управлять людьми всегда дает положительные результаты в деятельности компании, способствует достижению организацией поставленных целей, поскольку управление включает в себя такие процессы, как организация, мотивация, контроль и регулирование действий персонала, постановку стратегических целей, принятие управленческих решений и обеспечение их выполнения.

В целях исследования управления персоналом были проведены:

- анализ деятельности собственного производства компании «О`кей» за 2014-2015гг.;
- изучение структуры управления персоналом производственного отдела;
- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- экспертная оценка эффективности экономических, административных и социально-психологических методов управления персоналом собственного производства;
- анкетирование сотрудников собственного производства.

В результате были выявлены достоинства и недостатки имеющейся на предприятии системы мотивации.

Для улучшения мотивационного процесса были предложены мероприятия по совершенствованию экономических, административных, социально-психологических методов управления, в том числе премирование особо отличившихся сотрудников из копилки данного подразделения.

Список использованных источников

- 1 Лобанова, Т. Ю. Системы рыночной мотивации персонала / Т.Ю. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №11. – 358 с.
- 2 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Учебный экономический словарь. - М.: Рольф: Айрис-пресс, 1999. - 416 с. - (Домашний репетитор).
- 3 Каз М.С., Каз С.М. Экономика, управление, учет: Справочник руководителя, бухгалтера, аудитора, юриста, финансиста / Под ред. профессора В.И. Степанова. - Барнаул, 2002. 175 с.
- 4 Большая Российская энциклопедия: В 30 т. / Председатель Науч.-ред. совета Ю.С. Осипов. Отв. ред. С.Л. Кравец. Т. 21. Монголы - Наноматериалы. - М.: Большая Российская энциклопедия, 2013. - 767 с.: ил.: карт.
- 5 Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. д-ра экон. наук проф. А.С. Булатова. - М.: Экономистъ, 2005. - 896 с.
- 6 Н.Л. Зайцев. Краткий словарь экономиста. - 4-е изд., доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с. - (Б-ка малых словарей «ИНФРА-М»).
- 7 Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 11. – 257 с.
- 8 Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.
- 9 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2010. – 336 с.
- 10 Лаврушин О.И. Банковское дело: Учебник для вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.
- 11 URL: Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/stimulirovanie-personala-motivacija-sotrudnik-organizacija-zarabotnaja-plata-voznagrazhdenie-upravlenie/> (дата обращения 26.02.2016г.).

12 URL: Электронный ресурс. Режим доступа: <http://okey-yurga.ru> (дата обращения 15.02.2016г.).

13 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2002. – 473 с.

14 Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. – 445 с.

15 Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.

16 Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2002. - №22.

17 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 299 с.

18 Катульский, Е.Д. Мотивация на рынке труда /Е.Д. Катульский // Вопросы экономики. – 2010. – № 2. – 317 с.

19 Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.4.548-96. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. 1996.

20 Белов С.В. Безопасность жизнедеятельности. М.: Высш. Шк., 1999.

21 ГОСТ 12.1.003-83. Шум. Общие требования безопасности. М.: Изд. стандартов, 1984.

22 Строительные нормы и правила СНиП 23-05-95. Естественное и искусственное освещение.

23 URL: Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.newreferat.com/ref-17985-2.html> (дата обращения 02.05.2016г.).

24 Санитарные правила и нормы СанПиН 2.3.6.1079-01. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья.

25 ГОСТ 12.1.030-81. ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление. М.: Изд. стандартов, 1982.

26URL: Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.refsru.com/referat-22708-2.html> (дата обращения 02.05.2016г.).

27 Свод правил СП 12.13130.2009. Определение категорий помещений, зданий, наружных установок по взрывоопасной и пожарной опасности.

28 Строительные нормы и правила СНиП 21-01-97 Пожарная безопасность зданий и сооружений.

Приложение Д
(справочное)
Анкета

Оценка видов материального и нематериального стимулирования

Здравствуйте! Потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты.

Оцените каждый вид материального и нематериального стимулирования с точки зрения его важности для Вашей работы. Расставьте баллы от 1 до 5.

Вид материального стимулирования	Ваша оценка
Гарантированная оплата труда	
Оклад + проценты от полученной прибыли	
Материальная помощь в трудных ситуациях	
Оплата проезда	
Бесплатное питание	
Медицинское обслуживание	
Различные виды страхования	
Приобретение производимой продукции по ценам ниже розничных	
Выплата за выслугу лет	
Дополнительные выходные дни	
Оплата сотовой связи	
Санаторные путевки	

Вид нематериального стимулирования	Ваша оценка
Знание каждым сотрудником целей и задач своей деятельности	
Признание личных заслуг	
Самостоятельное принятие решений	
Получение профессионального опыта	
Возможность обучаться и повышать квалификацию	
Поощрение инициативы	
Доверие среди коллег и руководства	
Активный должностной рост	
Объявление благодарности	
Престижность профессии	

Благодарим за участие!