

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала в организации УДК 005.32:311.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3АЗБ1	Эшниезов Сардор Акбар Угли		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Меньшикова Екатерина Валентиновна	к.филос.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к.филос.н		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) Юдахина О.Б.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗА3Б1	Эшниезову Сардору Акбар Угли

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1. Учебная и научная литература по управлению персоналом.2. Курс лекций «Управление персоналом»3. Данные производственной практики и преддипломной практики.4. Данные учебно-исследовательской работы студента.5. Статьи в печатных периодических изданиях.6. Статьи в электронных изданиях.7. Данные, предоставленные от ООО «Boytup chorvasi»
--	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить сущность и методы мотивации; 2. Рассмотреть содержательные и процессуальные теории мотивации; 3. Изучить современные методы стимулирования персонала; 4. Дать общую характеристику предприятия; 5. Осуществить анализ персонала организации; 6. Провести оценку действующей системы мотивации; 7. Предложить меры по совершенствованию стимулирования работников ООО «Boytur chorvasi».
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Название таблиц и рисунков Объем реализации продукции в натуральном и денежном выражении, Организационная структура предприятия, Динамика численности работников организации (на конец года), Динамика движения персонала за 2015–2017 гг., Результаты обработки анкеты по оценке удовлетворенности работой, Затраты на предложенные мероприятия</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p>Корпоративная социальная ответственность</p>	<p>Старикова Екатерина Васильевна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>Доцент ОСГН ШБИП</p>	<p>Меньшикова Екатерина Валентиновна</p>	<p>к.филос.н</p>		

Задание принял к исполнению студент:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>3-ЗА3Б1</p>	<p>Эшниезов Сардор Акбар Угли</p>		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 97 с., 8 рис., 30 табл., 34 источников, 4 прил.

Ключевые слова: потребности, мотивация персонала, материальное стимулирование, содержательные теории мотивации, уровень организации труда, система 5s.

Объектом исследования является система мотивации персонала, сложившаяся в ООО «Boytup chorvasi».

Целью данной работы является изучение процесса совершенствования системы мотивации персонала в организации.

Представленная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников.

В процессе исследования проводились: оценка особенностей организации труда, анализ персонала предприятия, осуществлена оценка действующей системы мотивации, в том числе посредством тестирования персонала.

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Boytup chorvasi».

Область применения: мероприятия по совершенствованию системы мотивации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Оглавление

Введение	7
1 Теоретические аспекты формирования системы мотивации персонала	9
1.1 Сущность и методы мотивации	9
1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации	16
1.3 Современные методы стимулирования персонала	26
2 Анализ мотивации персонала на хлебобулочном предприятии	36
2.1 Общая характеристика предприятия	36
2.2 Особенности организации труда	39
2.3 Анализ персонала организации	41
2.4 Оценка действующей системы мотивации	52
3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Boytup chorvasi»	63
3.1 Совершенствование нематериальной мотивации персонала	63
3.2 Совершенствование условий труда	66
4 Социальная ответственность	75
4.1 Определение целей и задач программы социальной ответственности	75
4.2 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности	76
4.3 Определение элементов программы социальной ответственности	76
4.4 Затраты на программы социальной ответственности	77
4.5 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности	78
Заключение	79
Список использованных источников	83
Приложение А Анкеты	86
Приложение Б Примеры разметки при использовании системы 5s	89
Приложение В Последовательность операций процесса внедрения 5s	94
Приложение Г Памятка работнику	96
Приложение Д Совершенствование организации труда	97

Введение

На современном этапе развития экономики и общества в целом, в существующих конкурентных условиях, подтверждается необходимость поиска наиболее эффективных путей повышения результативности функционирования предприятий. Здесь одним из определяющих факторов является персонал, а конкретно – управление им и его мотивация.

Основной задачей руководства предприятия является переоценка всех организационных и управленческих процессов, а, как известно, экономическая стабилизация и дальнейшее развитие предприятия невозможно обеспечить исключительно за счёт автоматизации процесса предоставления услуг, финансового оздоровления, оптимизации организационной структуры, то эти процессы обязательно должны сопровождаться соответствующим развитием такой важной характеристики персонала, как желание выполнять поставленные задачи. Направить трудовой потенциал на эффективное выполнение поставленных задач способна эффективно сформированная и внедрённая система мотивации персонала.

В настоящее время формирование системы мотивов, побуждающих сотрудников к эффективной трудовой деятельности, предстает настоятельной необходимостью. Именно на этом фундаменте возможно в короткие сроки осуществить трех-четырёхкратный рост производительности труда, необходимый для обеспечения стабильной конкурентоспособности страны в глобализирующемся мире, достойного уровня жизни населения.

В последнее время возрастает внимание к вопросам развития трудовой мотивации, как на научном, так и в практическом аспектах. При этом, все больше доказывается важность факторов мотивации, производимых внутренними источниками компании, возникает необходимость более широкого применения гуманистических методов организации и

стимулирования труда. В то же время, движение по этому направлению наталкивается на не проработанность многих вопросов управления системой трудовой мотивации, отсутствие понимания руководством компаний своей роли в формировании компонентов системы мотивации.

Положение дел в этой области меняется медленно, однако решение указанных вопросов можно назвать одной из основных национальных задач. Это и обуславливает актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Boytup chorvasi».

Указанная цель будет достигнута посредством решения следующих взаимосвязанных задач:

- определить сущность и методы мотивации;
- рассмотреть содержательные и процессуальные теории мотивации;
- изучить современные методы стимулирования персонала;
- дать общую характеристику предприятия;
- осуществить анализ персонала организации;
- провести оценку действующей системы мотивации;
- предложить мероприятия по совершенствованию мотивации работников ООО «Boytup chorvasi».

Предметом работы выступает система мотивации персонала в организации, объектом – ООО «Boytup chorvasi».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические аспекты формирования системы мотивации персонала

1.1 Сущность и методы мотивации

Управление человеком – это в сущности управление его мотивацией. При реализации простых привычных действий мотивационный процесс происходит практически незаметно и для самого человека, и для окружающих, так как в случае развития у него в предшествующий период стабильных установок и надлежащих поведенческих навыков данный процесс становится как бы автоматическим, свернутым [3, с. 12].

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к конкретному поведению и деятельности под влиянием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира индивида – в первую очередь, его потребностей и стимулов, способных удовлетворить данные потребности, а кроме того ситуации, в которой наблюдается восприятие стимула и возникает активность, нацеленная на его достижение.

В классической иностранной и российской литературе по менеджменту мотивация имеет разнообразные определения. В частности, известные во всем мире классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури трактуют мотивацию - как процесс побуждения себя и прочих к деятельности для достижения личных целей либо целей компании. В их трактовке мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того либо иного типа поведения, обусловленного комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В ходе производственной деятельности мотивация позволяет сотрудника удовлетворить свои базовые потребности посредством осуществления своих трудовых обязанностей.

Отдельные российские ученые под мотивацией труда понимают стремление сотрудника удовлетворить потребности (приобрести конкретные

блага) путем трудовой деятельности. Иные трактуют мотивацию как внутренне состояние индивида, сопряженное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и ориентирует его действия к достижению имеющейся цели.

С точки зрения В.П. Пугачева понятие мотивации содержит два аспекта: объективный, отражающий влияние на индивида среды, внешнего мира, и субъективный, сопряженный со спецификой его восприятия и реагирования на него. Указанные два аспекта нашли свое воплощение в таких понятиях: «мотивирование», т.е. побуждение индивида к конкретной деятельности посредством внешних и внутриличностных факторов, и «мотивированность» как психологическое состояние, описывающее готовность человека к некоторому поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят, как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок индивида, обуславливающих его поведение. В психологической литературе мотивацию обычно отождествляют с состоянием мотивированности, его появлением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием и стимулированием.

Наличие разнообразных подходов к исследованию мотивации, а кроме того принадлежность самих исследователей к различным сферам знаний, создает заметный разброс в трактовке самой категории «мотивации». Мотивация понимается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия всяких стимулов [29, с. 38].

Мотивация есть внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора индивидом того либо иного поведения для удовлетворения своих потребностей, которые предопределяются совокупным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) побудительных сил.

На основе данного определения, можно дифференцировать три ключевых для исследования мотивации понятия: потребность, мотив и стимул.

Мотивация инициируется существованием неудовлетворенной потребности, то есть, осознанной индивидом физиологической либо психологической нужды в чем-либо в конкретный момент времени.

Предложено несколько трактовок понятия «потребность»:

- нацеленность на осуществление конкретных действий для поддержания жизнедеятельности;
- это явная нужда в тех либо иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях;
- это понимание отсутствия чего-либо, вызывающее у индивида побуждение к действию;
- это нужда в чем-то объективно нужном для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- глубинные неосознанные установки индивида на самосохранение и обеспечение своей биологической и социальной целостности;
- базовые решающие силы активности человека во взаимодействии с окружающим миром.

Следует указать, что потребность всегда требует ликвидации, то есть, удовлетворения. Разные люди различно реагируют на появляющиеся потребности: они могут направляться не только в сторону удовлетворения потребностей, но подавлять их либо совсем не реагировать на них на протяжении некоторого времени. Потребности могут появляться как осознанно, так и неосознанно. Они могут возобновляться, однако при этом

трансформировать форму выражения и степень своего воздействия на человека.

Необходимо акцентировать, что потребность выступает той силой, которая побуждает людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным воплощением данного побуждения к активности, сформировавшимся для каждого определенного человека под влиянием окружающего его внешнего мира, которое представлено в сознании, предстает мотив.

Мотивы трудовой деятельности есть в сущности причины, обуславливающие поведение работника в процессе труда. Мотивация работника может быть, как внутренней, зависящей от содержания его потребностей либо ролей, так и внешняя, которая дифференцируется на административную, экономическую и социальную. То есть внешняя мотивация не сопряжена с содержанием конкретной деятельности, однако predetermined внешними по отношению к объекту управления условиями. Внутренняя мотивация есть мотивация, сопряженная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Мотивирование есть процесс воздействия на индивида для побуждения его к конкретным действиям, посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Таким образом, выражением мотивации сотрудника выступает непосредственная необходимость выполнить работу конкретным образом.

Общая схема мотивационного процесса, демонстрирующая его цикличность и многоступенчатость, а кроме того взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, показана на схеме (рисунок 1).

Данная схема является весьма условной и предоставляет только общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Действительный же мотивационный процесс может быть более сложным.

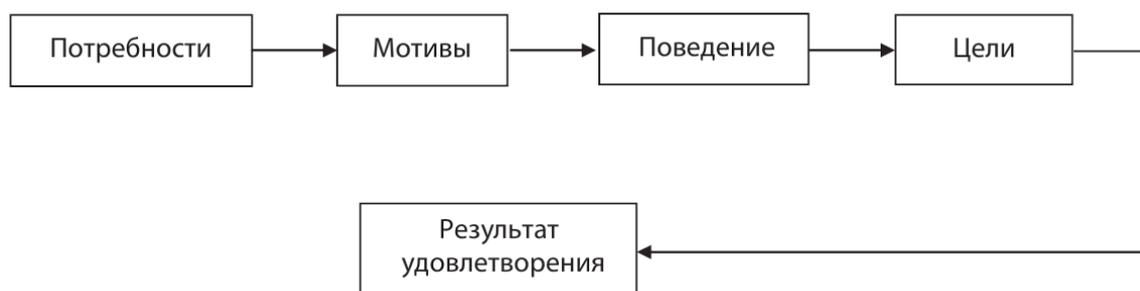


Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса [33, с. 1580]

Имеется два способа мотивирования сотрудника.

Первый способ предполагает внешнее воздействие на сотрудника, основываясь на мотивы, которые побуждают индивида к конкретным действиям и приводят к необходимым результатам. Указанный способ именуется стимулированием, являющимся одним из средств, посредством которых происходит мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже в качестве средств управления персоналом употребляется стимулирование. То есть, обучение как один из методов мотивирования персонала создает их интерес к делам компании, что побуждает сотрудников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь, либо совсем не получая надлежащего стимулирующего воздействия.

Соответственно, второй способ мотивирования направлен на создание требующихся в работе мотивов посредством воспитательного и обучающего влияния на персонал. Безусловно этот способ более сложен и продолжителен по времени, так как основывается на внутреннюю мотивацию сотрудника и ее подкрепление результатами действий.

Необходимо указать, что основной целью менеджмента любой компании должно стать формирование у персонала внутренней мотивации, так как именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину своего поведения. Как результат этого у сотрудника уменьшается зависимость от положительных и негативных подкреплений со стороны руководства и повышается самомотивация.

В фундаменте понятий мотивирования и стимулирования находятся понятия мотива и стимула. Следует указать, что поведение индивида обуславливается как правило не одним мотивом, а их совокупностью, которая формирует мотивационную структуру личности. Мотивационная структура личности является стабильной структурой, находящейся под воздействием таких характеристик личности: индивидуально-психологических (способности, темперамент, воля и др.); мотивационные (потребности, ценности, интересы, установки); социально-демографические (пол, возраст, семейное положение, образование, квалификация).

Однако мотивационная структура личности может трансформироваться под воздействием воспитания индивида, его образования, а помимо того под влиянием некоторых стимулов [25, с. 104].

Таким образом, стимул воздействует на поведение индивида, актуализируя конкретные мотивы. Если мотивы – это внутренние побудительные силы, то стимулы причисляются к внешним силам. К ним причисляются разнообразные материальные и нематериальные блага, а кроме того действия прочих людей. При этом реакция персонала на стимулы не всегда может быть сознательна, а влияние одного и того же стимула на разных людей может выражаться отлично.

Выделяют разнообразные формы стимулирования, разделяя их в две большие группы:

1 Материальное стимулирование: материально-денежное (заработная плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот);

2 Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и пр.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, создание благоприятного климата на работе и пр.).

Д.С. Синк все методы стимулирования эффективности труда дифференцирует на экономические (прямые и косвенные) и неденежные. Все они кроме того дифференцируются на индивидуальные и групповые. Определенный перечень методов стимулирования по каждому виду представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Методы стимулирования эффективности труда (по Д.С. Синку)

Виды методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата Повременная оплата Премия за рационализаторство Плата за отсутствие прогулов Плата за обучение	Распределение прибыли (системы Скэнлона, Ракера, Импрошейр)
Экономические (косвенные)	Льготное питание Доплата за стаж Премии	Дополнительные выплаты Групповые премии
Неденежные	Заработанные отгулы Гибкие рабочие графики Обогащение труда Оценка результативности Продвижение по службе Обучение	Программы улучшения качества трудовой жизни Бригады производительности Охрана труда Кружки качества Бездефектная работа Информация от потребителей

Дополнением к таблице 1 выступает таблица 2, в которой М. Вудкок и Д. Фрэнсис в двух блоках выразили факторы регуляторов мотивации и основных мотиваторов. Факторы – регуляторы мотивации могут действовать как демотиваторы, если сотрудники не удовлетворены ими. Факторы – основные мотиваторы повышают заинтересованность персонала.

Таблица 2 - Гигиенические факторы (регуляторы мотивации) и мотивационные факторы (главные мотиваторы) (по М. Вудкоку и Д. Фрэнсису [24, с. 98])

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Безопасность
Рабочее время Уровень шума Фоновое звучание музыки	Зарплата и прочие выплаты Выходные	Опасение стать лишним Ощущение своей принадлежности к компании
Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	Дополнительные выгоды Системы медобслуживания Социальные проблемы	Уважение и одобрение Отношения с окружающими Сведения о том, как в компании обращаются с работниками
Главные мотиваторы		
4. Личное развитие	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обслуживания Обратная связь Владение	Подача информации Консультации Совместное принятие решений Коммуникация Представительство	Интересные проекты Развивающий опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвижением к цели

Соответственно, можно сделать вывод, что стимулирование предстает инструментом, посредством которого происходит мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже употребляется стимулирование и тем больше уделяется внимание развитию потенциала сотрудников как одному из ключевых методов мотивирования персонала.

1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации

Разработанные теории мотивации выражает понимание мотивов трудовой деятельности индивида, а помимо этого предоставляют инструментарий для управления данными мотивами на практике.

Изучением иерархии потребностей и ее воздействием на мотивацию сотрудника занимаются содержательные теории мотивации

(концентрируются на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы конкретного поведения). Родоначальниками содержательных теорий выступают А. Маслоу, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдельфер.

Теория человеческой мотивации А. Маслоу. А. Маслоу считал, что поведение индивида зависит от того, какой из пяти базовых видов потребностей выступает в конкретный момент доминирующим. Всякий индивид в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, однако сила всякой потребности в какое-то определенное время зависит от личностных приоритетов индивида. В зависимости от данных приоритетов формируется иерархия потребностей (рисунок 2).



Рисунок 2 – Иерархия потребностей согласно А. Маслоу [28, с. 213]

1. Физиологические потребности. Состоят из базовых, первичных потребностей индивида, иногда даже неосознанных. Иногда в трудах современных ученых их именуют биологическими потребностями. Употребительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, позитивных трудовых условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

2. Потребность в безопасности. Как только физиологические потребности реализованы, на передний план выходит потребность в

безопасности. Данные потребности показывают желание сохранить уже приобретенные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь либо лишений. В компаниях данные потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность трудовой деятельности, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия труда, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности. Когда получено удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание индивида переходит на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться прочим и желаю реализовать свои социальные потребности на работе. Это осуществляется посредством вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, посредством сотрудничества с прочими сотрудниками и принятия участия в различной совместной деятельности.

4. Потребности в уважении. Указанные потребности могут выражаться в двух различных формах. Первая есть потребность в самоуважении, т. е. удовлетворение непосредственно собой. Самоуважение непосредственно сопряжено с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении прочих людей. Данная потребность сопряжена с репутацией, общественным признанием, статусом внутри коллектива. Во всякой компании награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, содержат почетные звания, иные формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по карьерной лестнице.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении. Когда реализованы потребности четырех нижних уровней, индивид концентрирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Стремясь этого достичь, люди стремятся реализовать весь свой потенциал, повысить свои способности и стать «лучшими». Подобная потребность в

самовыражении считается наиболее высокой из всех человеческих потребностей.

Считается, что потребности нижних уровней должны быть реализованы в первую очередь; лишь затем можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Также стоит учесть, что потребности низших уровней создают ту основу, на которой базируются потребности высших уровней. В практике и теории управления подчеркивается, что только тогда, когда потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у управленца есть шанс добиться успеха, мотивируя персонал посредством удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга.

Теория Ф. Герцберга была разработана на базе исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Респондентам было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

Ф. Герцберг выявил в ответах опрошенных две четко различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими либо поддерживающими факторами. В указанную группу входили те факторы либо условия, при отсутствии которых сотрудники не получали удовлетворения от трудовой деятельности. Было обнаружено, что при их присутствии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, однако не усилилась ни мотивация, ни удовлетворение от трудовой деятельности. Данные гигиенические факторы содержат политику организации и администрации, отношения с руководством, условия трудовой деятельности, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность. Названные факторы имеют ценность лишь тогда, когда после завершения работы сотрудник получает еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотиваторами либо удовлетворителями. Это такие условия трудовой деятельности, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации сотрудников и удовлетворения от трудовой деятельности. При наличии данных условий нельзя получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы содержат достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Соответственно, в трудах Ф. Герцберга приводятся аргументы того, что присутствует два абсолютно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1) гигиенические факторы, которые, в лучшем случае, могут обусловить только удовлетворительный уровень мотивации;

2) мотиваторы, которые могут быть употреблены для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной степени реализованы.

Ключевое положение двухфакторной теории состоит в том, что управленцы должны быть очень осторожны и не концентрироваться на гигиенических факторах как на базовых при реализации потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И напротив, управленцы не должны расходовать время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут реализованы гигиенические потребности.

Видимо наиболее неожиданным выводом, полученным в результате осуществленных Ф. Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги явственно были причислены к разряду гигиенических факторов, а не мотиваторов. Деньги имеют огромное значение для многих сотрудников, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их собственник. Однако руководители оказывают себе и своим компаниям

плохую услугу, когда рассматривают деньги как абсолютное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут появиться у персонала.

Теория мотивации Д. Макклеланда. В своей концепции Дэвид Макклеланд заявляет, что всякая компания предлагает сотруднику возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его самые популярные идеи состоят в том, что потребность в успехе позитивно воздействует не только на работу сотрудников, но и на деятельность управленцев всех уровней управления.

Потребность в успехе. Индивид, нацеленный на достижение успеха, как правило приемлет довольно высокий уровень риска, желает знать о конкретных результатах своей деятельности, желает нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет склонность к установлению реальных целей. Помимо этого, он обладает серьезными умениями в плане организации и планирования.

Управленцы, которые хотят понять, управлять и формировать мотивационную среду для подчиненных с ярко представленной потребностью в успехе, должны уяснить, что такие сотрудники получают удовлетворение преимущественно от самого процесса работы, от начала до окончания, и в меньшей мере - от награды, которую получают за хорошо произведенную работу.

Потребность во власти предстает воплощением желания индивида контролировать влияние на прочих людей. Д. Макклеланд оценивал данную потребность как положительную и тесно связывал ее со стремлением добиться руководящей должности. Он полагал, что имеется несколько стадий в развитии представления индивида о власти и что руководителей можно убедить отказаться от мысли, что индивид не должен пытаться производить влияние на прочих. Напротив, эффективный лидер и управленец должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям компании и

стремящимся привить чувство преданности компании своим подчиненным. Он характеризуется высоким самоконтролем и испытывает малую потребность в принадлежности.

Потребность в принадлежности демонстрирует желание индивида иметь близкие, дружеские отношения с прочими людьми. Люди с выраженной потребностью в принадлежности весьма часто добиваются успеха в трудовой деятельности, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения весьма значимы.

Процессуальные теории мотивации труда персонала продолжают сохранять свою актуальность в теории и практике управления организацией за счёт выбора большинством подчинённых типа поведения, направленного на получение возможного уровня вознаграждения при выполнении ими поставленных задач.

Процессуальные теории ориентированы на процесс достижения целевых установок, не отвергая при этом главенствующую роль вознаграждения в удовлетворении потребностей. Далее будут проанализированы ключевые моменты процессуальных теорий мотивации, к которым относятся: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Стейси Адамса, модель мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, теории X и Y Дугласа Макгрегора и теория Z Уильяма Оучи.

Современная интерпретация понятия мотивации базируется на определении Виктора Врума, в представлении которого мотивация – это процесс управления выбором через удовлетворение потребностей сотрудников, с помощью которого менеджер побуждает подчинённых выполнять свои должностные обязанности для достижения организационных целей. Взгляды В.Врума основывались на факте о необходимости убеждения управленческим персоналом подчиненных в том, что направление их усилий на достижение целей компании приведёт к скорейшему достижению их

личных целей, а значит и к получению удовлетворения от достигнутого результата.

Согласно теории ожиданий В.Врума для того, чтобы вознаграждение подтолкнуло специалиста к деятельности, он должен быть убежден в том, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения. Но, как правило, на практике, в процессе достижения поставленной цели, работники получают незначительные вознаграждения независимо от приложенных усилий, что снижает уровень их заинтересованности в получении результатов. Ожидание специалиста об уровне вознаграждения за проделанную работу, что само по себе уже является мотивирующим фактором, не всегда гарантирует получение ожидаемого вознаграждения.

Ожидания в отношении того, что полученное поощрение будет ценным, называют валентностью. Согласно теории В.Врума, подчинённые трудятся максимально продуктивно, когда они полагают, что оправдаются их ожидания в трёх сферах:

- «затраты труда-результаты» - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

- «результаты-вознаграждения» - характеризует ожидания конкретного вознаграждения либо поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

- «вознаграждение-ценность» - не всегда можно судить о высокой степени мотивации на основании предположения о высокой ценности вознаграждения.

Теория справедливости С. Адамса базируется на предположении о том, что сотрудники организации склонны сравнивать собственные усилия и результаты работы с затраченными усилиями других коллег, выполняющих аналогичные функции. Так, например, конкретный работник делает вывод о справедливости заработной платы, при условии, что его производительность и размер компенсации за его труд соответствуют производительности и

размеру компенсации сотрудника, занимающего аналогичную должность и решающего похожие задачи. Для определения поведения сотрудников в сложившейся ситуации используется термин «релевантный другой», который в теории справедливости является индивидуальным психологическим понятием. Для многих людей релевантными другими являются коллеги, работающие в той же организации, с которыми можно сопоставлять личный опыт работы и квалификацию. Релевантность полученных выводов либо стимулирует сотрудника к повышению качества выполняемых функций в целях достижения уровня заработной платы ведущего сотрудника, путем повышения образования, увеличения рабочего дня и др. При других обстоятельствах мотивационная составляющая в достижении желаемого вознаграждения снижается.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, создана на основании сочетания компонентов теории ожидания и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер, разрабатывая модель, ввели в нее пять переменных параметров: израсходованные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности. Содержание модели можно сформулировать в качестве утверждения, что достижение определённых результатов, которое требует затраты усилия для получения вознаграждения, зависят от способностей, опыта и квалификации сотрудника. При этом размер усилий обуславливается ценностью вознаграждения. Существенное воздействие на результаты производит осознание индивидом своей роли в процессе труда.

Теории мотивации Х и У Д.Макгрегора предполагают изучение мотивации людей с точки зрения их поведения в управлении. Теория Х основывается на предположении, что для всех работников характерно избегать выполнения своих обязанностей, из-за этого фактора они нуждаются в постоянном контроле и нормировании трудовой деятельности.

Такие работники, как правило, предпочитают, чтобы ими управляли во избежание ответственности и отсутствия амбиций. Постоянный контроль приводит к созданию иерархической структуры управления. Сторонники теории X, считает, что все работники ищут выгоды для себя в выполняемой работе, вследствие чего они не доверяют им принятие управленческих решений, что может отрицательным образом сказаться на деятельности организаций.

Теория У является дополнением теории X, отражая поведенческие взгляды менеджеров относительно труда работников. Стимулами к труду в данной теории являются желание самоутвердиться, моральные и материальные ценности, которые будут получены в ходе выполнения работы, а не наличие факта принуждения со стороны менеджера. В рамках данной теории существует предположение о том, что работники получают удовольствие от выполнения своих обязанностей. Желание выполнить работу эффективнее подталкивает сотрудников на использования прогрессивного мышления и при отсутствии ограничительных мер поставленная задача будет выполнена с высокой производительностью труда.

Теория Z У.Оучи представляет собой модель управления на основании учета опыта американского и японского менеджмента. Данная теория предполагала изменение американской модели управления на основании внедрения инструментов долговременного найма, принятия решений на основе метода консенсуса, распределения ответственности за результат на коллектив в целом, отсутствия контроля, как ярко выраженной направленности. Главной мотивационной составляющей данной теории является внимание к работникам, характерное для японской традиции восприятия компании как второго дома. Отношения в таких коллективах строятся на проявлении доверия друг к другу и воспитывают в работнике стремление проявлять индивидуальные качества в коллективе [23, с. 118].

Анализ разработанных теорий мотивации, форм и методов стимулирования персонала к эффективной трудовой деятельности приводит к необходимости принимать во внимание мотивационную структуру трудящихся в каждом коллективе, подразделении компании с тем, чтобы побуждать их к активной деятельности, основываясь на оправдавшие себя на практике методы и способы побуждения.

Разнообразные теории мотивации преимущественно не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, воплощая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и обуславливая обязательность комплексного подхода к решению данной сложной проблемы.

1.3 Современные методы стимулирования персонала

Методы стимулирования трудящихся могут быть весьма разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования в компании, общей системы менеджмента и специфики деятельности самой компании. Классификация методов мотивации на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические предстает одной из самых популярных. Экономические методы менеджмента базируются на экономических стимулах. Они подразумевают материальную мотивацию, то есть нацеленность на выполнение конкретных показателей либо заданий, и осуществление после их реализации экономического вознаграждения за результаты трудовой деятельности. Употребление экономических методов связано с разработкой плана работы, контролем за его выполнением, а помимо этого экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, подразумевающей поощрение за конкретное количество и качество труда, и употребление санкций за ненадлежащее его количество и недостаточное качество. Понимая

заработную плату как значимую составляющую системы оплаты и стимулирования труда, как инструмент влияния на эффективность труда сотрудника, В.А. Дятлов среди форм материального стимулирования указывает помимо этого бонусы, которые постепенно входят в практику современных компаний, а помимо этого участие в прибылях компания.

Все методы стимулирования можно сгруппировать в такие виды.

1 Экономические стимулы всех разновидностей (зарплата во всех ее проявлениях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и пр.). Эффективность их воздействия обуславливается тем, в какой мере коллектив понимает принципы системы, понимает их справедливыми, в какой степени реализуется неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их непосредственная связь во времени. В то же время, концентрирование внимания на экономических методах стимулирования, нередко приводит к падению внимания к социально – психологическим сторонам мотивации, обуславливающим внутреннюю мотивацию трудящихся.

2 Управление по целям. Рассматриваемая система широко используется в США и подразумевает установление для личности либо группы цепи целей, содействующих решению основной задачи компании (достижение конкретных количественных либо качественных уровней, улучшение квалификации персонала и пр.). Достижение всякой цели автоматически подразумевает повышение уровня зарплаты либо иную форму поощрения.

3 Обогащение труда - эта система в большей мере относится к неэкономическим методам и подразумевает предоставление персоналу более содержательной, перспективной деятельности, существенной самостоятельности в выборе режима труда, применении ресурсов. Нередко это сочетается с ростом оплаты труда и социальным статусом.

Система участия, которая на сегодняшний день существует в различных формах: от широкого привлечения персонала к принятию решений по ключевым проблемам производства и менеджмента (Япония) до соучастия в собственности посредством покупки акций своей компании на льготных условиях (США, Англия).

В границах данных групп методов сегодня разрабатываются конкретные методики и системы стимулирования трудящихся, например, грейдинг, которое относится к экономическим стимулам.

Историческими предпосылками поиска путей повышения продуктивности компаний можно назвать стремительный рост в XIX веке промышленности и увеличение количества заводов и фабрик, который выявил очевидность неудовлетворенности старыми методами управления персоналом. Изучением повышения производительности труда работников и назначения заработной платы за его выполнение активно занимались Фредерик У.Тейлор и Эдвин Гриффенхаген. Однако первыми, кто взял на себя ответственность создать новые конструкции для измерения и определения различий рабочих заданий и их значимости считаются Юджин Бенге, Мерилл Лотт, Эдвард Н.Хей, разработавшие в начале 60-х годов прошлого века методику оценки должностей различного профессионального профиля, на основе универсальных критериев. Именно Эдвард Н.Хей разработал методику оценки должностей по заказу госструктур, которые хотели разобраться сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. С тех пор система грейдинга успешно зарекомендовала себя на Западе и в настоящее время считается лучшим фундаментом для прозрачной и управляемой системы оплаты труда.

Согласно определению, данному Чемяковым В.П., грейдинг - группировка должностей по конкретным основаниям (установление «веса», классификация и пр.), для стандартизации оплаты труда в компании. По сути

грейдинг представляет собой распределение работников (рабочих мест) по группам оплаты труда в зависимости от сложности труда. Данная методика позволяет создать иерархию должностей, в зависимости от их ценности для бизнеса и сформировать рациональную систему оплаты труда. Грейдинг выступает инструментом организационного планирования и управления затратами на предприятии, ведь именно от грейда той или иной должности зависит «вилка» оплаты, социальные гарантии и льготы, предоставляемые сотруднику.

В нашей стране существовавшая в советский период тарифная сетка окладов являлась «близкой родственницей» современной системы грейдов, однако имеются и существенные отличия, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Отличия между тарифной системой и грейдами [17, с. 73]

Тарифные системы	Системы грейдов
1. Сформированы на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	1. Подразумевает более широкую линейку критериев, содержащую такие показатели оценки должности, как: управление, коммуникации, ответственность, сложность труда, самостоятельность, цена ошибки и прочие
2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу	2. Трейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий либо мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, в частности, специалист по охране труда, расположенный в грейде рядом стоящего высшего порядка
3. Иерархическая структура тарифной сетки базируется на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	3. Структура грейдов построена лишь на весе должности, которая устанавливается в баллах
4. Все должности размещаются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	4. Должности размещаются лишь по принципу важности для организации

Внедрение системы грейдов требует весьма тщательного изучения, особенно ее практической стороны. Это необходимо для получения наиболее оптимального результата при минимальном использовании временных, человеческих и финансовых ресурсов. В целом организации, вводя систему грейдинга, проходят следующие этапы (представляем их в виде таблицы 4).

Таблица 4 – Этапы введения грейдинга [17, с. 75]

№	Этап введения	Кто проводит
1	Сбор информации о должностях и работниках, замещающих их	Сотрудники организации, назначенные
2	Анализ собранной информации, оценка качеств сотрудника, сложности работ и пр. Оценка направлена на определение факторов, которые влияют на получение максимальной и минимальной оплаты	руководителем, или сторонняя организация. Последнее предпочтительнее,
3	Разработка системы оплаты, для чего проводится комплексная работа, предусматривающая: - распределение факторов по шкале значимости, при этом один и тот же для разных должностей может иметь разную значимость (ошибка продавца-консультанта в магазине одежды и ошибка геодезиста влекут разные по значимости последствия); - изучение среднерыночного размера оплаты труда сотрудников на аналогичных должностях; изучение действующих в организации соглашений и коллективных договоров; - определение групп грейдов; - определение диапазонов окладов сотрудников	поскольку позволит избежать субъективизма в выявлении факторов, определяющих размер оплаты. Однако при этом велик риск некомпетентности организации, оказывающей услуги, поскольку система грейдов нова для России
4	Проверка факторов на недискриминационность	Юристы организации-работодателя или привлеченные извне
5	Оформление грейдерной системы оплаты труда	Работники организации (в соответствии с правилами делопроизводства, установленными работодателем)
6	Ознакомление работников с введенной системой грейдов под подпись	
7	Исследование действующей системы оплаты с целью выявления неточностей, «мертвых» факторов и тому подобного (рекомендуется провести спустя некоторое время после введения грейдерной системы)	Сотрудники организации, назначенные руководителем, или сторонняя организация
8	Внесение изменений в акты, касающиеся оплаты труда для устранения выявленных неточностей, «мертвых» факторов и тому подобного	Работники организации (в соответствии с правилами делопроизводства, установленными работодателем)

Итогом построения системы грейдов предстает рейтинг должностей, в соответствии с которым осуществляется распределение вознаграждений и привилегий между трудящимися, занимающими различные должности.

И что действительно важно, так это суметь сконцентрироваться на формировании актуального рейтинга должностей, а не на исполнении рекомендаций технологии его построения.

Грамотное внедрение системы грейдирования оплаты труда должностей позволит фирме повысить свою конкурентоспособность, отвоевать часть рынка, а главное, удержать ценных работников. Управление персоналом станет проще и удобнее для руководителей. Но как любая система оплаты труда, грейдирование имеет как ряд положительных, так и ряд отрицательных факторов.

К плюсам внедрения системы грейдов можно отнести следующее:

- адекватное вознаграждение с премиями и социальным пакетом;
- эффективное управление персоналом в организации;
- хорошие перспективы в развитии работников, повышении мотивации к постоянному совершенствованию и развитию;
- персонал на любом участке работ получает объективное оценивание работы;
- возможность наблюдать реальные показатели по уровню дохода человека на должности в соотношении с показателями его эффективности;
- высокая мотивация у работников в повышении качества своего труда;
- прозрачные перспективы в карьерном росте.

Вместе с тем практика внедрения системы грейдов в отечественных компаниях показала и слабые стороны данной системы. Среди них можно отметить:

- большие затраты по времени и ресурсам уже на стадии вычислений и внедрения с последующим трудоемким поддержанием системы грейдеров;

- трудности с перемещением сотрудников с должности на должность – по вертикали (повышение) и по горизонтали;

- при ошибочной разработке критериев оценки эффективности в работе персонала геймификация приведет к обратному результату — неэффективной работе.

В условиях недостатка финансов компании придумывают новые методы мотивации и стимулирования своего персонала. Одним из подобных выступает геймификация.

Геймификация (игрофикация) - употребление подходов, свойственных для игр, в неигровых процессах для мобилизации пользователей и потребителей, усиления их вовлечённости в решение прикладных задач, употребление продуктов, услуг.

Ключевой принцип игрофикации - обеспечение получения непрерывной, измеримой обратной связи от пользователя, предоставляющей возможность динамичной корректировки пользовательского поведения и, как результат, быстрое освоение всех функциональных возможностей пользователя и поэтапное погружение в более тонкие моменты.

Дифференцировать инструментальные решения по геймификации можно по «игровой площадке»:

- настольные - в частности, ценностная игра МТС «Просто»;
- настенные - привычные доски почета, переходящие призы и значки отличия;
- дворовые - командообразующие и обучающие квесты с комплектом заданий в городской среде и применением мобильных приложений;
- онлайн-овые - осуществляемые в онлайн-среде: на корпоративном портале, в таск-менеджере, в CRM и т.д.

Наиболее обширное поле для творчества, вероятно, предоставляют онлайн-игры, хотя они сложно употребимы для ряда специальностей (производственные, транспортные и т.д.). Средства геймификации

преимущественно представляют собой решения «под ключ»: крупные организации создают их собственными силами либо заказывают внешним исполнителям.

Ключевые аспекты игрофикации:

- динамика - применение сценариев, требующих внимание пользователя и реакцию в реальном времени;

- механика - применение сценарных элементов, свойственных для геймплея, таких как виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары;

- эстетика - формирование общего игрового впечатления, содействующего эмоциональной вовлеченности;

- социальное взаимодействие - широкий спектр техник, реализующих межпользовательское взаимодействие, свойственное для игр.

Геймификация может выступать инструментом вовлечения работников во взаимодействие, командную деятельность. Формализованные коммуникации не редко вызывают стресс, неприятие, нежелание общаться по-другому чем по электронной почте, что обуславливает уменьшение продуктивности. Геймификация «облегчает» коммуникационное пространство и формирует дополнительный стимул к общению: поделиться «благодаршкой», похвастаться бейджем, предложить идею на конкурс - и вот уже стало проще обсуждать рабочие вопросы с вышестоящим коллегой, так как есть опыт неформальной коммуникации с ним.

Обычно применяются два вида геймификации – внутренняя и внешняя.

У внутренней геймификации есть две специфичные черты. Во-первых, игроки уже являются сотрудниками одной компании. Трудящиеся могут быть весьма разными людьми, со значительно различающимися возможностями и интересами, однако они регулярно взаимодействуют друг с

другом, разделяют корпоративную культуру компании, стремятся получить повышение, и достичь конкретного статуса.

Во-вторых, мотивационная составляющая геймификации должна взаимодействовать со сложившимися в компании методами менеджмента и схемами поощрения. Сотрудники должны участвовать в игре не потому, что это может влиять на их заработную плату, а потому что получают удовольствие непосредственно от процесса игры. Однако не следует забывать, что в ряде случаев при геймификации сотрудники могут опасаться того, что они станут как бесполезные участники игры. Это может привести к тому, что произойдет снижение качества их трудовой деятельности.

Внешняя геймификация сопряжена со взаимодействием с имеющимися клиентами и привлечением новых, то есть как правило она используется с маркетинговыми целями.

Геймификацию употребляют по трем причинам: вовлеченность, эксперимент и результат.

Вовлеченность. Геймификация — это способ создать системы, которые могут мотивировать персонал. Все, что может привлечь новых клиентов и удержать существующих, либо вдохновлять работников эффективно решать задачи, следует попробовать. В частности, посредством геймификации возможно мотивировать людей регулярно заниматься спортом, употреблять здоровую пищу, рационально применять природные ресурсы. Можно сплотить работников организации, или решить задачу, требующую коллективных усилий.

Эксперимент. Совершенствоваться в игре - значит экспериментировать. По этой причине, если игра сбалансирована, не чрезвычайно сложная и не чрезвычайно простая, то игроки всегда стремятся улучшить свои результаты, и постоянно находят новые, нередко весьма неожиданные, способы решения задач. Подобный подход крайне значим в современной бизнес-среде, где инновации играют основную роль.

Результат. Геймификацию рекомендуется использовать потому, что это эффективно. Многие организации внедряли игровые элементы в бизнес-процессы, как небольшие стартапы, так и гиганты, в частности Nike, Microsoft, American Express и Samsung.

Технологию геймификации можно эффективно употреблять при обучении и повышении квалификации персонала компании.

Геймификация не заменяет, а совершенствует имеющиеся бизнес-процессы дополнительными компонентами и предоставляет возможность задействовать дополнительные каналы коммуникации и мотивации персонала [7, с. 96].

Можно отметить, что любые принципы управления вознаграждением в организации должны быть обязательно адаптированы с учетом специфики бизнеса компании, жизненного цикла компании и корпоративной культуры. Необходимо помнить о том, что лучшая практика - та, которая «работает в вашей компании».

2 Анализ мотивации персонала на хлебобулочном предприятии

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Boytup chorvasi» организовано в 2010 г.

Общество имеет двух учредителей и статус юридического лица. Имущество принадлежит обществу (двум лицам), прибыль распределяется пропорционально долям в уставном капитале. Общество организовано в Навоинской области, Навбахорском районе, Бешрабод КФЙ (КФЙ - сход сельских граждан) с целью оказания следующих услуг: выпечка и продажа хлеба.

Размеры предприятия невелики. Масштабы производства заключаются в объемах изготовленного хлеба. ООО «Boytup chorvasi» выпекает два вида хлеба: «обинон», батоны, булочки и «патыр».

«Обинон» - лепешка с простой рецептурой, где основными составляющими являются мука пшеничная первого сорта, соль, дрожжи, вода. «Патыр» - это слоеная лепешка, где основными составляющими являются мука пшеничная первого сорта, соль, дрожжи, вода и кулинарный жир для прослаивания лепешки. Батоны – сдобный хлеб с добавлением. Булочки – сдобный хлеб с добавлением сахара и маргарина, намного меньшего размера, чем батон.

На сегодняшний день на предприятии ежедневно выпекается продукция, ассортимент и количество которой (за 1 смену) представлен в нижеследующей таблице 5. Отметим, что предприятие функционирует в две смены.

Таблица 5 – Ассортимент производимой продукции в 2017 г. (за смену)

Наименование продукции	Количество, шт.	Продажная цена, руб.	Сумма, руб.
лепешки «Обинон»	72	20,00	1440
лепешки «Патыр»	18	38,00	684
Батон сдобный	36	25,00	900
Булочки сдобные	90	10,00	900
Итого			3924

Из таблицы 5 видно, что общий объём продаж за смену составляет сумму 3924 руб.

Для населенного пункта, где конкурентом является пекарня, чей объём производства вполнину меньше, это очень хороший товарооборот.

Таблица 6 - Объём реализации продукции в натуральном и денежном выражении

Наименование продукции	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста (2017 к 2015),%	
	Количество, шт.	Сумма, руб	Количество, шт.	Сумма, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.	В количестве	В сумме
лепешки «Обинон»	39040	780800	39200	784000	39600	792000	101,4	101,4
лепешки «Патыр»	8600	326800	8800	334400	9900	376200	115,1	115,1
батон	19280	482000	19560	489000	19800	495000	102,7	102,7
булочка	48760	487600	48800	488000	49500	495000	101,5	101,5
Итого		2077200		2095400		2158200		103,9

Анализируя таблицу 6, нужно отметить, что объём реализации продукции в 2017 г. по сравнению с 2015 г. вырос на 3,9% и в абсолютном выражении составил 2158,2 тыс. руб.

Таблица 7 - Фонд заработной платы годовой

Показатели	2015 г	2016 г	2017	Изменения (2017 к 2015)	
				Абс. прирост	Темп прироста, %
Работники	40	40	41	1	2,5
Средняя заработная плата, руб./мес.	11329	12108	12405	1076	9,5
Фонд заработной платы, тыс.руб.	453,16	484,32	508,61	55,45	12,2

Согласно курсу рубля к сум, установленному Центральным банком РУ на 26.04. 2018 г., 1 руб. = 131,84 сум.

В организации произошло повышение объема производства и реализации продукции за счет расширения ассортимента, повышения качества производимой продукции, увеличился спрос на выпускаемую продукцию и появились перспективы для дальнейшего расширения рынка сбыта.

Говоря о конкурентах, необходимо отметить, что в данном населенном пункте имеется пекарня, объём производства хлеба, которой в два раза меньше, чем в пекарне ООО «Boytut chorvasi». Также нужно отметить, что предприятие-конкурент не выпекает батончиков и булочек, а лепешку «Патыр» выпекает только по заказу потребителей.

Отпускная цена на указанную выше продукцию и у предприятия ООО «Boytut chorvasi», и у конкурента одинаковая, качество лепешек «Обинон» по органолептическим показателям очень хорошее.

Основными технологическими процессами являются замес теста, формовка изделий и выпечка. Вспомогательный технологический процесс заключается в охлаждении и упаковке продукции. Здесь основным оборудованием являются три электропечи.

Характеристики электропечей:

Печь пекарская ХПЭ-500.

Количество пекарных камер: 3.

Вместимость: 6 противней размером 700x460 мм.

2.2 Особенности организации труда

Организационная структура предприятия линейная и показана на рисунке 2.

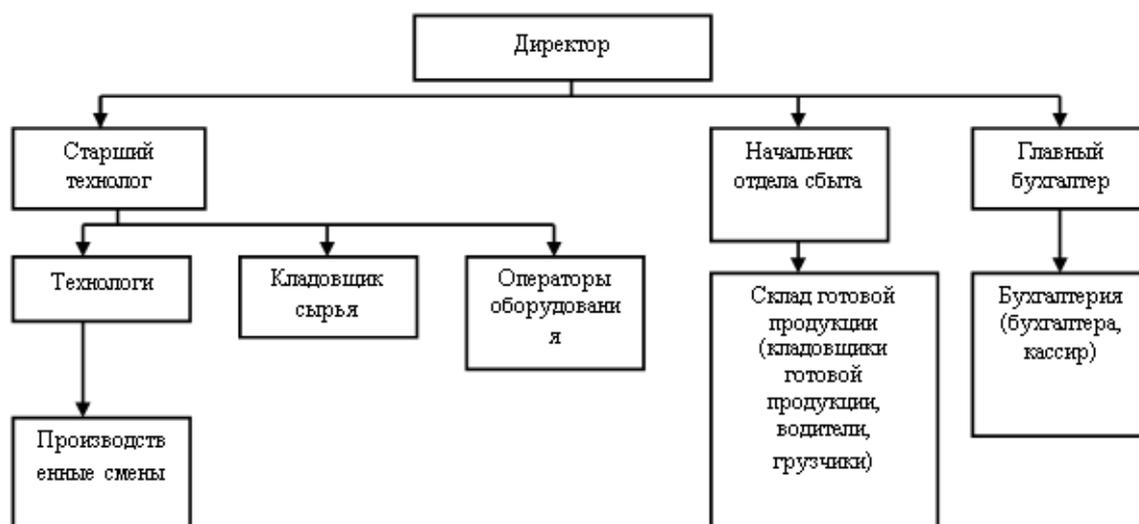


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Под организацией труда подразумевается совокупность мероприятий, направленных на наиболее целесообразное использование труда работников, достижение высокой производительности труда.

Один из элементов организации труда - это разделение и кооперация труда. Соответственно разделение труда предполагает расширение профиля работы, а сюда относится совмещение профессий и совмещение функций. На данном предприятии применяется совмещение функций: здесь работницы, сохраняя прежний профиль работы, частично выполняют обязанности другого исполнителя.

Руководитель здесь решает все вопросы, связанные с производством и реализацией продукции или другими словами – здесь управление носит линейный характер.

Уровень организации труда на предприятии считается высоким, так как пекарня оборудована хорошим оборудованием, условия труда хорошие, отношения между работницами доброжелательные.

Данное предприятие имеет серийный тип организации производства. Здесь номенклатура устойчивая. Рабочие выполняют несколько периодически повторяющихся операции. Организация труда отличается высокой специализацией.

На данном предприятии-пекарне, которое оборудовано пекарскими печами ХПЭ-500, партией считается лепешки «Обинон» — 24 шт. или 18 лепешек «Патыр», либо батон сдобный -36 шт. или булочек – 90 шт.

Выпекается хлеб и хлебобулочные изделия в несколько партий (в три партии). Объем партии рассчитывается исходя из размера лепешек и других изделий и вместимости их на противне.

Организация производственных процессов, в частности, состоит в обеспечении рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Основными называются производственные процессы, в ходе которых осуществляется изготовление основной продукции, выпускаемой предприятием.

На данном предприятии основным считается процесс изготовления (выпечка) хлеба и хлебобулочных изделий. Здесь вспомогательным процессом является ремонт печей или процесс, обеспечивающий бесперебойное протекание основного процесса. Обслуживающим процессом для пекарни является фасовка, упаковка охлажденного хлеба, подготовка к продаже.

Процесс изготовления хлеба является ручным и периодическим. Время работы с 6-00 до 12-00 (первая смена); с 23-00 до 5-00 (вторая смена).

Состав и взаимные связи основных, вспомогательных и обслуживающих процессов образуют структуру производственного процесса.

Структуру производственного и технологического процесса изменять не нужно, так как качество хлеба и хлебобулочных изделий очень хорошее, о чем свидетельствуют отзывы жителей и гостей населенного пункта.

2.3 Анализ персонала организации

Персонал ООО «Boytup chorvasi» разграничен по следующим критериям: рабочие, руководители, специалисты, прочие служащие, младший обслуживающий персонал. Динамика изменения численности персонала представлена в таблице 8.

Имеющийся персонал предприятия разграничен по следующим критериям: основные и вспомогательные рабочие, руководители, специалисты и прочие служащие, младший обслуживающий персонал.

Таблица 8 – Динамика численности работников организации (на конец года)

Категория работников	2015	2016	2017	Абс.изм., чел.		Темп роста, %	
				16/15	17/15	16/15	17/15
Руководители	2	2	2	0	0	100,0	100,0
Специалисты	6	6	5	0	0	100,0	100,0
Прочие служащие	5	5	5	0	0	100,0	100,0
Основные рабочие	20	20	21	0	1	100	105
Вспомогательные рабочие	5	5	6	0	1	100	120
Младший обслуживающий персонал	2	2	2	0	0	100,0	100,0
Итого	40	40	41	0	1	100	102,5

К специалистам относятся: бухгалтер, инженер-технолог, менеджер по персоналу, инженер-механик, специалист по продажам.

Общая численность персонала за анализируемый период возросла на 1 чел., или на 2,5%. Рост численности персонала произошел за счет принятия

на работу дополнительно рабочих в 2017 гг. при снижении численности специалистов на 1 чел.

Структура категорий работников в 2015–2017 гг. представлена в таблице 9 и на рисунок 3.

Таблица 9 – Структура работников организации по категориям (на конец года)

Категория работников	2015		2016		2017	
	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %
Руководители	2	5	2	5	2	4,9
Специалисты	6	15	6	15	5	12,2
Прочие служащие	5	12,5	5	12,5	5	12,2
Основные рабочие	20	50	20	50	21	51,2
Вспомогательные рабочие	5	12,5	5	12,5	6	14,6
Младший обслуживающий персонал	2	5	2	5	2	4,9
Итого	40	100	40	100	41	100,0

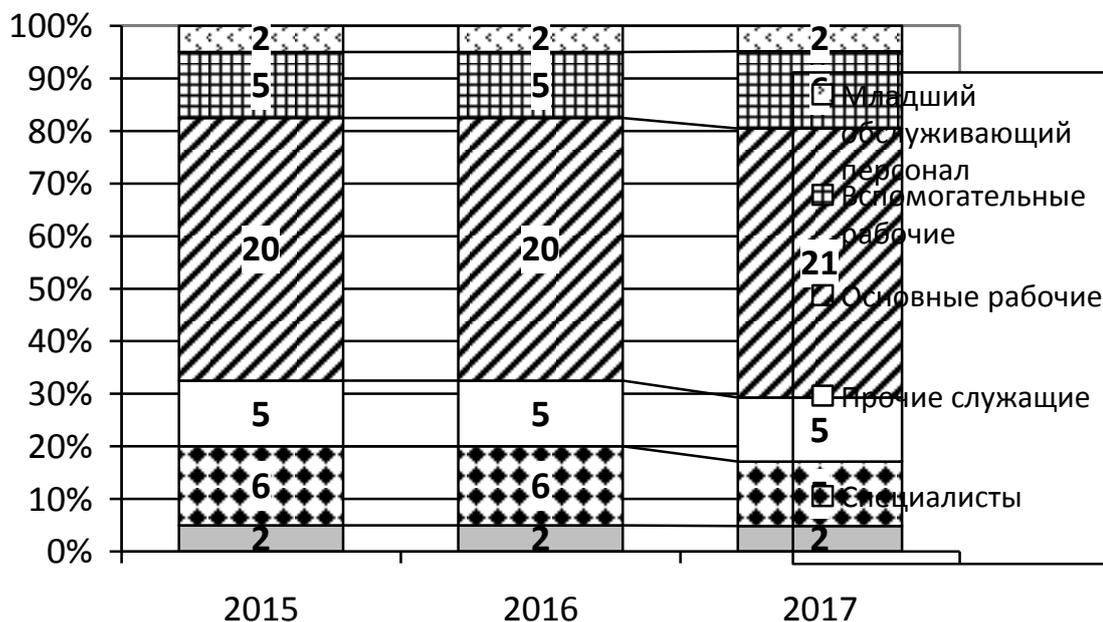


Рисунок 3 – Динамика работников организации (структура по категориям)

За анализируемый период структура персонала в структуре категорий изменилась незначительно, в том числе роста численности категории

основных рабочих. Их доля за 2015–2017 гг. возросла на 1,2% и составила в 2017 г. 51,2%.

Доля вспомогательных рабочих в 2017 г., по сравнению с 2015 г., увеличилась на 1,1% и составила в 2017 г. 14,6%. В результате этого (а также абсолютного снижения на 1 чел.) доля специалистов снизилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 0,3% и составила 12,2%. Доля руководителей снизилась на 0,1%, и в 2017 г. составила 4,9%. Доля прочих служащих снизилась на 0,3%, в 2017 г. доля прочих служащих составила 12,2%.

В целом, общая доля производственного персонала – основные и вспомогательные рабочие, младший обслуживающий персонал – в 2017 г. составила 70,7%.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования. В процессе анализа необходимо изучать изменения в составе персонала и по этим признакам.

В таблице 11 и на рисунке 4 показана структура персонала организации по уровню образования.

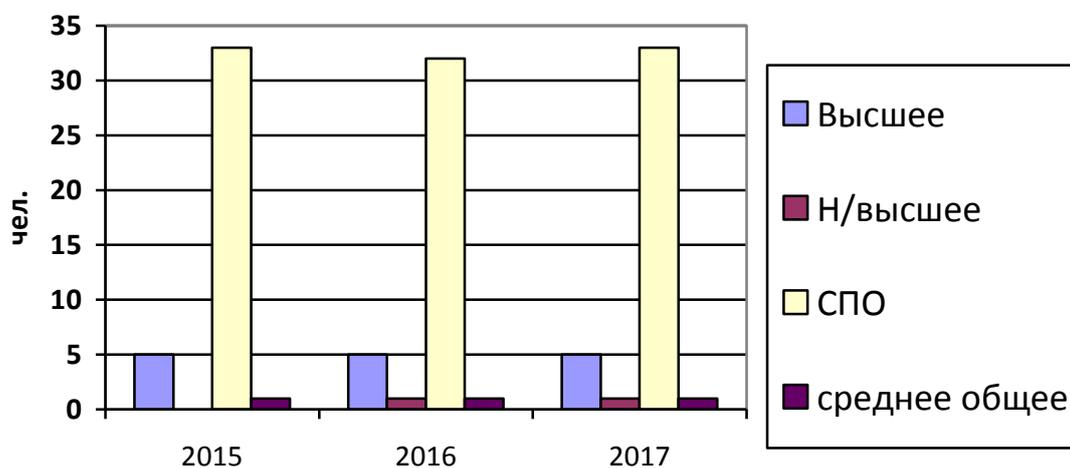


Рисунок 4 – Структура персонала по уровню образования

Таблица 11 – Структура персонала по уровню образования за 2015-2017 гг. (на конец года)

Категории персонала	Образование																	
	высшее						Неоконченное высшее						Среднее профессиональное					
	2015		2016		2017		2015		2016		2017		2015		2016		2017	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
Руководители	2	40,0	2	40,0	2	40,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Специалисты	3	60,0	3	60,0	3	60,0	0	0	1	100	1	100	3	9,1	2	6,3	1	3,0
Прочие служащие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	15,2	5	15,6	5	15,2
Основные рабочие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	60,6	20	62,5	21	63,6
Вспомогательные рабочие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	15,2	5	15,6	6	18,2
Младший обслуживающий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Итого	5	100	5	100	5	100	0	100,0	1	100	1	100	33	100	32	100,0	33	100,0

Продолжение таблицы 11

Категории персонала	Образование					
	Среднее общее					
	2015		2016		2017	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
Руководители	0	0	0	0	0	0
Специалисты	0	0	0	0	0	0
Прочие служащие	0	0	0	0	0	0
Основные рабочие	0	0	0	0	0	0
Вспомогательные рабочие	0	0	0	0	0	0
Младший обслуживающий персонал	2	100	2	100	2	100
Итого	2	100	2	100	2	100

Из таблицы 11 и рисунке 4 видно, что количество работников с высшим образованием с 2015 г. по 2017 г. не изменилось и составило 5 чел. Численность персонала, имеющего среднее профессиональное образование, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. не изменилось (как в 2015, так и в 2017 г. – 33 чел.). Количество работников со средним общим образованием также не изменилось и составило 2 чел.

Уровень образования персонала в 2017 г. составил:

- работники с высшим образованием – 12,2%, по сравнению с 2016 г. произошло небольшое снижение из-за роста общей численности работников;
- работники с неполным высшим образованием – 2,4%;
- работники со средним профессиональным образованием – 80,5%;
- работники со средним общим образованием – 4,9%.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что структура персонала по уровню образования за анализируемый период (2015–2017 гг.) изменилась не значительно.

Возрастной состав персонала представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Возрастной состав кадров (на конец года)

Категория работников по возрасту	Год					
	2015		2016		2017	
	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %
18-30 лет	19	47,5	18	45	17	41,5
31-50 лет	12	30	15	37,5	20	48,8
51-60 лет	9	22,5	7	17,5	4	9,8
Всего работников	40	100	40	100	41	100,0

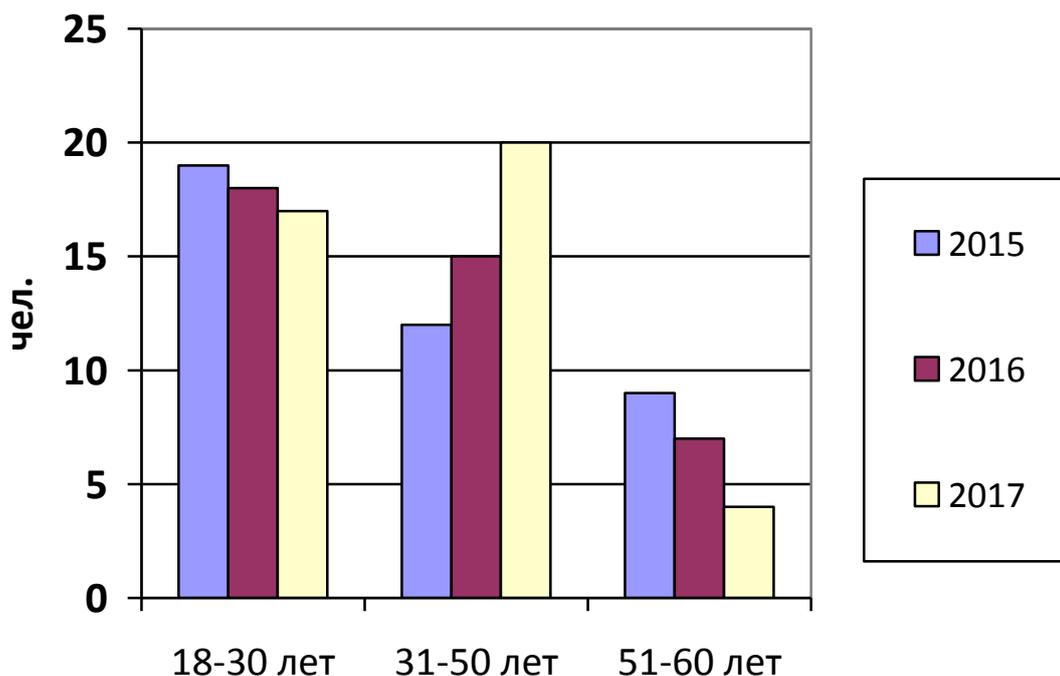


Рисунок 4 – Удельный вес персонала по возрасту

По данным, представленным в таблице 12 и рисунке 4, видно, что основную часть персонала предприятия составляют работники в возрасте 18–50 лет (87,8% в 2017 г.). Доля персонала в возрасте от 18 до 30 лет составила в 2017 г. 41,5% от общей численности сотрудников, доля персонала в возрасте от 31 до 50 лет составила 46,3%.

В анализируемом периоде (2015–2017 гг.) численность работников в возрасте от 51 до 60 лет снизилась как в абсолютном, так и относительном значениях, в 2017 г. их доля составила 9,8%.

В целом, в организации наблюдается тенденция омоложения персонала.

Важным показателем качества персонала является стаж работника в организации. Организация существует на рынке 15 лет. Данные о распределении работников по количеству лет стажа работы представлены в таблице 13 и на рисунке 5.

Таблица 13 – Распределение работников по количеству лет стажа работы (на конец года)

Категория работников по стажу	Год					
	2015		2016		2017	
	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %	Численность персонала	Уд. вес, %
Менее 1 года	6	15	8	20	10	24,4
1-5 лет	25	62,5	18	45	16	39,0
6-10 лет	8	20	11	27,5	11	26,8
11-15 лет	1	2,5	3	7,5	4	9,8
Всего работников	40	100	41	100	41	100

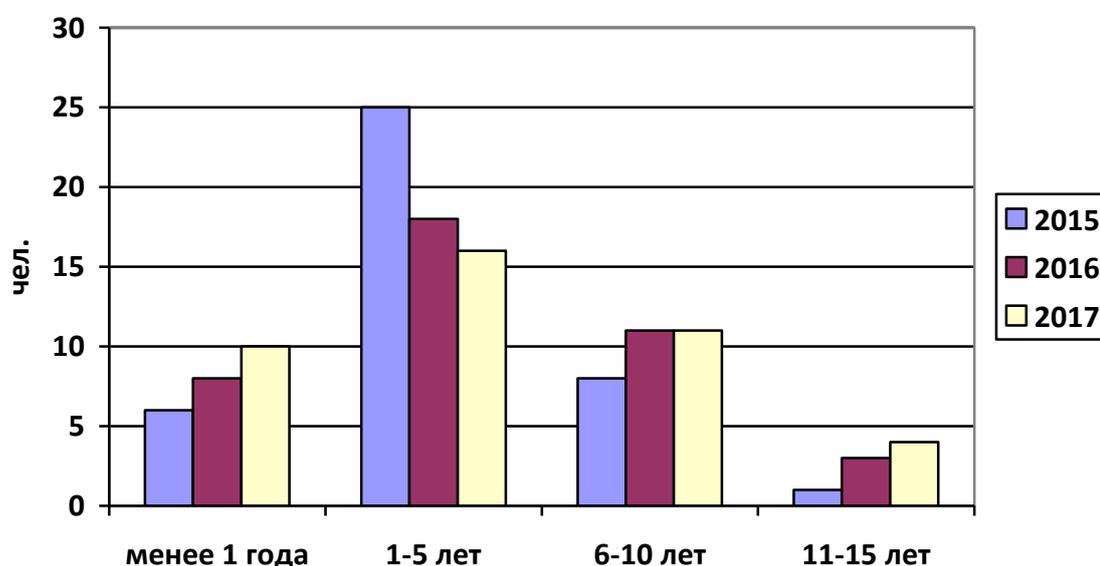


Рисунок 5 – Динамика изменения численности персонала по стажу

Из данных, приведенных в таблице 13 и на рисунке 5, видно, что численность персонала в 2017 г. составляют работники со стажем работы на данном предприятии от 1 до 5 лет (39,0% в 2017 г.), менее года (24,4%), от 6 до 10 лет (26,8%). По сравнению с 2015 г. в 2017 г. произошло увеличение доли персонала со стажем работы в организации менее 1 года, что связано, в том числе, с увеличением общей численности работников.

Ввиду того, что изменения качественного состава персонала осуществляется в результате его движения, то данному вопросу уделяют большое внимание.

Для более полного анализа кадрового состава персонала проанализируем динамику движения рабочей силы (таблица 14).

С этой целью рассчитаем ряд показателей:

1. Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – количество принятого персонала на работу (чел.);

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала (чел.).

$$K_{\text{пр}2015} = 6/40 = 0,15$$

Аналогично рассчитывается в 2016 и 2017 гг. Данные в таблице 14.

2. Коэффициент оборота по выбытию персонала:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2)$$

$Ч_{\text{ув}}$ – количество уволившихся работников (чел.).

$$K_{\text{выб}2015} = 6/40 = 0,15.$$

Аналогично рассчитывается в 2016 и 2017 гг. Данные в таблице 14.

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув. раб. собств.}} + Ч_{\text{ув. раб. наруш.}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (3)$$

$Ч_{\text{ув. раб. собств.}}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию (чел.);

$Ч_{\text{ув. раб. наруш.}}$ – количество работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины и по инициативе администрации (чел.).

$$K_{\text{тек}2015} = (6+0)/40 = 0,15$$

Аналогично рассчитывается в 2016 и 2017 гг. Данные в таблице 2.8.

4. Коэффициент общего оборота кадров:

$$K_{об.} = \frac{\mathcal{C}_{пр} - \mathcal{C}_{ув}}{\mathcal{C}_{сп}}, \quad (4)$$

$$K_{об2015} = (6-6)/40 = 0,00$$

Аналогично рассчитывается в 2016 и 2017 гг. Данные в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика движения персонала за 2015–2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015	2016	2017	Изменения 2017-2015гг.		Изменения 2017-2016 гг.	
					Абсол. л., чел.	Относ., %	Абсол., чел.	Относ., %
1	Численность персонала на начало года	40	40	41	1	2,5	1	2,5
2	Принято	6	3	1	-5	-83,3	-2	-66,7
3	Уволено:	6	2	1	-5	-83,3	-1	-50,0
3.1	по собственному желанию	6	2	1	-5	-83,333	-1	-50,0
3.2	по наступлению пенсионного возраста	0	0	0	0		0	
3.3	за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0		0	
3.4	по сокращению штата	0	0	0	0		0	
4	Численность персонала на конец года	40	41	41	1	2,5	0	0,0
5	Среднесписочная численность персонала	40	40,5	41	1	2,5	0,5	1,2
6	Коэффициент оборота по приему персонала	0,15	0,07	0,02	-0,13		-0,05	
7	Коэффициент оборота по выбытию персонала	0,15	0,05	0,02	-0,13		-0,02	
8	Коэффициент текучести кадров	0,15	0,05	0,02	-0,13		-0,02	
9	Коэффициент общего оборота кадров	0	0,02	0,00	0,00		-0,02	
10	Коэффициент постоянства состава персонала	0,85	0,95	0,98	0,13		0,02	

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия:

$$K_{пс} = \mathcal{C}_г / \mathcal{C}_{сп}, \quad (5)$$

$\mathcal{C}_г$ – количество работников, проработавших в течение года.

$$K_{пс2015} = 34/40 = 0,85$$

Аналогично рассчитывается в 2016 и 2017 гг. Данные в таблице 14.

По данным табл. 2.8 видно, что коэффициент оборота кадров по приему в 2017 г. снизился на 0,13 по сравнению с 2015 г. Это связано с меньшим приемом единиц работников.

Снижение количества уволенных работников (на 5 чел.) привело к снижению коэффициента текучести рабочей силы. Если в 2017 г. коэффициент составил 0,15, то в 2015 г. данный коэффициент стал равен 0,02.

Количество сотрудников, принятых на работу в 2017 г. по сравнению с 2016 г., уменьшилось на 2 чел., а по сравнению с 2015 г. – на 5 чел.

Величина коэффициента постоянства состава персонала в анализируемом периоде в анализируемом периоде ежегодно возрастала. В целом прирост коэффициента постоянства состава персонала в 2017 г. по сравнению с 2015 г. составил 0,13, а его абсолютная величина равна 0,98.

Из проведенного анализа кадрового состава организации можно сделать следующий вывод: структура персонала (по категориям) соответствует виду деятельности предприятия (производственная) – в ней преобладает производственный персонал. В организации наблюдается тенденция омоложения персонала. Основную численность персонала составляют работники со стажем работы на данном предприятии от 1 до 5 лет. Положительным критерием качества персонала является снижение коэффициента текучести рабочей силы.

Также необходимо изучать потребности каждой из существующих категорий персонала предприятия, причины увольнения сотрудников с целью создания на предприятии эффективной системы мотивации и повышения производительности труда работников.

2.4 Оценка действующей системы мотивации

Руководство ООО «Boytup chorvasi» для стимулирования труда персонала использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Таблица 15 - Система мотивации сотрудников

Способы мотивации	Материальные	Нематериальные
Внешние	Заработная плата, материальная помощь	Похвала
Внутренние	Удовлетворенность социальным положением	Удовлетворенность отношениями с коллегами, гордость от выполненной работы

Управление трудовой мотивацией ориентируется на фактическую структуру ценностей и интересов сотрудника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала работника. Основным средством управления трудовой мотивацией является действующая на предприятии система стимулирования труда. Важнейшим элементом в системе стимулирования труда является справедливая, позволяющая вести достойную жизнь, оплата труда.

Таблица 16 – Установленные выплаты работникам в ООО «Boytup chorvasi»

Вид выплат	Категория персонала	Величина
Должностной оклад	Руководители	От 13 до 15 тыс. руб.
Должностной оклад	Основные производственные рабочие	8-9 тыс. руб.
Тарифная ставка	Специалисты, прочие служащие, вспомогательные рабочие, МОП	От 500 до 550 руб. в день.
Надбавки стимулирующего характера	Основные и вспомогательные рабочие	500 руб./мес. При перевыполнении плана
Премии	Руководители, специалисты	500 руб./мес. при достижении запланированного объема продаж

На рисунке 6 отражена динамика средней заработной платы (которая является весьма небольшой) работников ООО «Boytur chorvasi» за 2015–2017 гг.

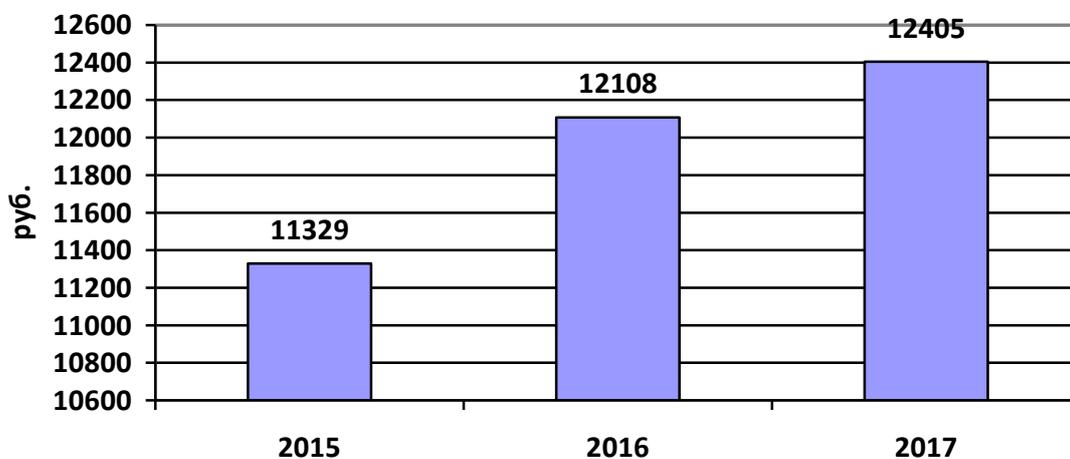


Рисунок 6 - Динамика средней заработной платы работников ООО «Boytur chorvasi»

Дадим характеристику каждого из направлений системы мотивации в организации:

- организационное направление позволяет говорить о том, что на предприятии сформировалась адекватная организационная структура управления, существует регламентация охраны труда в соответствии с федеральным, местным и локальным правовым регулированием;

- административное направление мотивации не выходит за рамки трудового законодательства РУ;

- на предприятии не применяются штрафы;

- социальное направление системы находится на невысоком уровне, соответствует законодательству РУ.

В целом действующую систему мотивации ООО «Boytur chorvasi» можно признать удовлетворительной, отвечающей принципам трудового законодательства.

Однако следует отметить, что в современных условиях использование для мотивации персонала только того минимума, который оговорен в законодательстве явно недостаточно. Поэтому не возникает сомнения в необходимости оптимизации системы мотивации персонала ООО «Boytur chorvasi».

Использованной в данной работе методика, употребляется при анализе мотивации трудовой деятельности сотрудников. При опросе принимали участие 25 сотрудников: специалисты - 5 человек (Сп), прочие служащие - 5 человек (Псл), основные рабочие – 10 чел. (Ор), вспомогательные рабочие – 5 чел.(Вр).

Методика базируется на следующих тестах:

1. Оценка удовлетворенности работой,
2. Оценка ценностной ориентации,
3. Определение направленности мотивации,
4. Мотивационная структура личности.

1. Удовлетворенность устанавливает адаптацию к внешним и внутренним обстоятельствам жизни. Дифференцируют общую удовлетворенность (в целом жизнью и работой) и частную (личное отношение к деятельности компании). Анкета, оценивающая удовлетворенность работой приведена в Приложении.

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

При обработке анкеты суммируется число сотрудников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и рассчитывается индекс удовлетворенности по такой формуле:

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

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

N_i - число респондентов, ответивших на данный вариант;

N - общее число опрошенных.

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

Результаты опроса представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Результаты обработки анкеты по оценке удовлетворенности работой

N вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
	+2	+1	0	-1	-2	
1	7	11	4	2	1	0,84
2	6	7	6	4	2	0,44
3	3	1	9	8	4	-0,36
4	1	12	7	5		0,36
5	12	8	5	0	0	1,28
6	3	4	9	7	2	-0,04
7	6	5	10	3	1	0,48
8	1	3	12	5	4	-0,32
9	2	1	2	12	8	-0,92
10.1	1	3	8	9	4	-0,48
10.2	3	6	9	4	3	0,08
10.3	3	5	8	3	6	-0,16
10.4	2	3	6	11	3	-0,4
11	0	2	3	11	9	-1,08
12.1	1	1	9	14	0	-0,44
12.2	8	14	0	2	1	1,04
12.3	0	2	2	8	13	-1,28
12.4	1	2	4	6	12	-1,04
13	2	1	6	9	7	-0,72
Средний индекс						-0,14

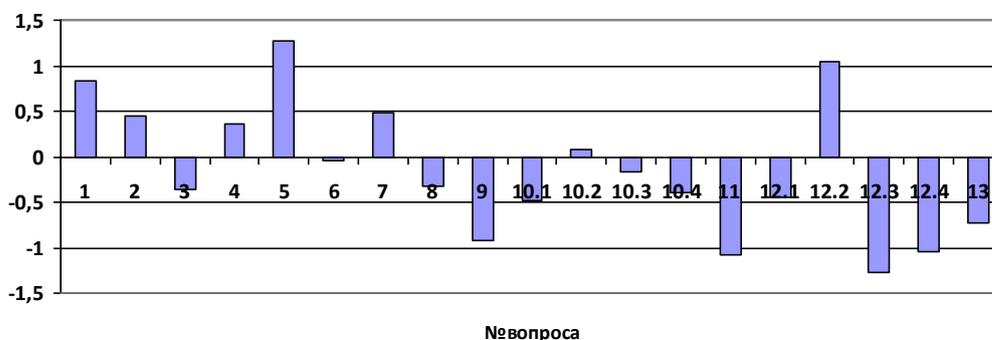


Рисунок 7 – Результаты оценки индекса удовлетворенности

По данным, представленным в таблице 17 и на рисунке 7, видно, что персонал ООО «Boytup chorvasi» в целом не удовлетворен работой: многие индексы отрицательны, средний индекс имеет отрицательную величину. В частности, следует отметить, что у сотрудников отсутствует уверенность в завтрашнем дне, их не устраивает размер оплаты труда, а также плохие отношения работников и администрации предприятия. Что негативно характеризует как систему мотивации труда, так и систему организации труда в ООО «Boytup chorvasi» в целом.

Таблица 18 - Результаты обработки анкеты по оценке удовлетворенности работой в разрезе возраста сотрудников ООО «Boytup chorvasi»

Категория работников по возрасту	Количество респондентов	Средний индекс удовлетворенности
18-30 лет	12	-0,18
31-50 лет	12	-0,12
51-60 лет	1	0,08
Старше 61	0	-

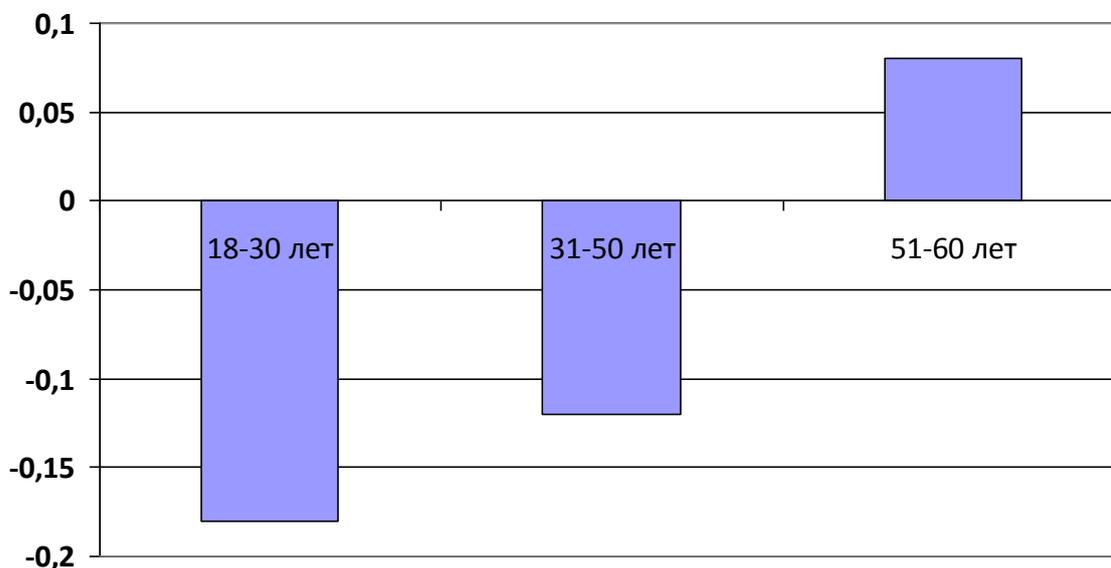


Рисунок 8 – Величина среднего индекса удовлетворенности персонала в зависимости от возрастной категории

В меньшей мере удовлетворены работники в возрасте от 18 до 30 лет, так как они имеют большие притязания по сравнению с другими

возрастными категориями. В наибольшей мере удовлетворены сотрудники в возрасте от 51 до 60 лет, которые либо дорабатывают до пенсии, либо уже находятся на пенсии. Что также негативно характеризует сложившуюся систему мотивации, так как анализ кадров наглядно продемонстрировала ориентацию предприятия на молодые кадры.

2. Определение ценностной ориентации работников (Анкета приведена в Приложении).

Для этого блок вопросов об идеальной работе разделяется на четыре подгруппы, каждая из которых дает понимание об идеальной работе, как о работе, нацеленной на:

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

Вопрос 4 в список не включен, ввиду того, что выступает антимотивационным и подразумевает отсутствие трудовой мотивации.

Ценностную ориентацию устанавливает первая группа, в которую входят содержание и общественная полезность работы. Прагматическую ориентацию устанавливает вторая группа (оплата труда и статус сотрудника). Определяем среднее количество баллов (3 балла «да», 2 балла «наверное», 1 балл «нет») по всякой группе по каждому респонденту. Затем суммируем баллы по группам и делим полученный результат на количество вопросов в группе. В зависимости от полученного балла тестируемого можно причислить к тому либо иному типу мотивации. Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то это ценностная мотивации (I тип). Если наоборот - то это III, практический (или иначе говоря прагматический), тип мотивации. Практический тип мотивации ориентирован на оплату труда и статус сотрудника.

Таблица 19 - Сводная ведомость результатов анкетирования на уровне ценностного сознания

№ респондента	Содержание работы				Общественная полезность			Ср. балл	Оплата труда			Статус работника			Ср. балл	Анти мотивация	Общий ср. балл
	1	8	11	13	3	7	12		2	5	10	6	9	14		4	
1 (Сп)	3	3	2	2	1	2	2	2,14	2	3	3	2	2	2	2,33	3	2,29
2 (Сп)	3	3	2	3	1	2	2	2,29	3	3	3	2	2	2	2,50	3	2,43
3 (Сп)	1	3	3	3	1	2	2	2,14	3	3	3	2	2	3	2,67	2	2,36
4 (Сп)	2	2	3	3	2	2	2	2,29	2	3	3	2	2	3	2,50	2	2,36
5 (Сп)	1	2	3	2	2	3	3	2,29	2	2	2	3	3	3	2,50	2	2,36
6 (Псл)	3	3	2	2	3	1	3	2,43	2	2	2	3	3	3	2,50	2	2,43
7 (Псл)	3	3	2	1	3	1	3	2,29	1	1	2	2	3	1	1,67	2	2,00
8 (Псл)	2	3	2	1	1	1	3	1,86	1	1	3	3	1	1	1,33	3	1,71
9 (Псл)	1	3	2	1	1	2	3	1,86	3	3	3	3	3	1	2,67	3	2,29
10 (Псл)	2	3	3	1	2	2	3	2,29	1	3	3	2	3	3	2,50	1	2,29
11 (Ор)	2	3	3	3	2	2	1	2,29	3	3	1	3	1	2	2,17	3	2,29
12 (Ор)	3	1	3	3	2	2	1	2,14	3	3	3	1	1	3	2,33	1	2,14
13 (Ор)	1	3	3	2	2	3	1	2,14	2	3	3	1	1	1	1,83	3	2,07
14 (Ор)	1	3	1	3	2	3	1	2,00	1	3	2	3	3	3	2,50	1	2,14
15 (Ор)	1	3	1	1	1	3	1	1,57	3	3	2	3	3	1	2,50	3	2,07
16 (Ор)	1	2	3	2	1	3	1	1,86	3	3	3	2	3	1	2,50	3	2,21
17 (Ор)	3	2	2	3	1	2	2	2,14	1	2	2	2	3	3	2,17	3	2,21
18 (Ор)	3	3	1	3	3	2	2	2,43	1	2	3	3	1	2	2,00	3	2,29
19 (Ор)	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	1	1	3	2	2	1,83	1	2,14
20 (Ор)	3	3	3	3	3	2	2	2,71	1	3	3	2	2	2	2,17	1	2,36
21 (Вр)	2	3	2	2	2	3	2	2,29	1	3	2	1	1	3	1,83	3	2,14
22 (Вр)	3	2	2	2	3	3	1	2,29	3	3	3	3	3	3	3,00	3	2,64
23 (Вр)	1	3	2	2	1	3	3	2,14	3	3	2	3	1	1	2,17	1	2,07
24 (Вр)	3	2	2	3	1	2	1	2,00	3	3	3	3	1	1	2,33	3	2,21
25 (Вр)	3	3	2	2	2	3	1	2,29	2	3	3	2	3	2	2,50	2	2,36
Ср. балл	2,12	2,68	2,28	2,24	1,76	2,28	1,96		2,08	2,6	2,52	2,28	2,12	2,08		2,28	2,23

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

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

3. Сила мотивации устанавливается по такой шкале:

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

Судя по данным, представленным в таблице 2.12, можно заключить, что у персонала ООО «Boytur chorvasi» в целом средняя мотивация -2,23, в том числе по категориям: специалисты – 2,36; прочие служащие – 2,14; основные рабочие – 2,19; прочие рабочие – 2,28. Т.о. все категории персонала замотивированы в средней степени, причем наибольшей степени замотивированы специалисты, в наименьшей – прочие служащие.

На основе средних баллов осуществляется классификация мотивов по нацеленности мотивации на мотивы:

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

Таблица 20 - Классификация по типу силе и направленности мотивации

№ респондента	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации	Тип мотивации
1	2	3	4	5
1 (Сп)	2,29	средняя	сохранения	практический
2 (Сп)	2,43	сильная	сохранения	практический
3 (Сп)	2,36	средняя	сохранения	практический
4 (Сп)	2,36	средняя	сохранения	практический
5 (Сп)	2,36	средняя	сохранения	практический
6 (Псл)	2,43	сильная	сохранения	практический
7 (Псл)	2,00	средняя	сохранения	ценностная
8 (Псл)	1,71	средняя	сохранения	ценностная
9 (Псл)	2,29	средняя	сохранения	практический

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
10 (Псл)	2,29	средняя	сохранения	практический
11 (Ор)	2,29	средняя	сохранения	практический
12 (Ор)	2,14	средняя	сохранения	практический
13 (Ор)	2,07	средняя	сохранения	ценностная
14 (Ор)	2,14	средняя	сохранения	практический
15 (Ор)	2,07	средняя	сохранения	практический
16 (Ор)	2,21	средняя	сохранения	практический
17 (Ор)	2,21	средняя	сохранения	практический
18 (Ор)	2,29	средняя	сохранения	ценностная
19 (Ор)	2,14	средняя	сохранения	ценностная
20 (Ор)	2,36	средняя	сохранения	ценностная
21 (Вр)	2,14	средняя	сохранения	ценностная
22 (Вр)	2,64	сильная	достижения	практический
23 (Вр)	2,07	средняя	сохранения	практический
24 (Вр)	2,21	средняя	сохранения	практический
25 (Вр)	2,36	средняя	сохранения	практический

Таким образом можно сделать вывод о том, что направленности почти у всех респондентов (за исключением одного человека) – это мотивация сохранения. Т.е. работники ООО «Boytur chorvasi» ориентированы не на достижение, т.е. улучшение своей жизни, а на сохранение существующей ситуации.

4. В мотивационной структуре личности работника предприятия преобладает практический тип мотивации – 16 сотрудников – носители данного типа, только 7 человек – носители ценностного типа, что соответствует количеству работников административно-управленческого персонала. Таким образом, можно сделать предположение, что характер труда и занимаемая должность непосредственно связаны с типом мотивации.

Отсюда можно сделать вывод, что в ООО «Boytur chorvasi» доминирует направленность сохранения, а сила мотивации, за единственным исключением, средняя, что свидетельствует об удовлетворительном уровне мотивации на уровне ценностной ориентации.

Затем на основе средних баллов по каждому из вопросов осуществляется ранжирование ценностей труда, причем ценности, получившие одинаковые баллы, делят ранги между собой.

Таблица 21 - Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам (анкета приведена в Приложении)

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

По данным, представленным в таблице 21, видно, что персонал ООО «Boyutur chorvasi» в большей степени полагает, что работа – это средство реализации своих способностей, а также получения дохода. Т.е. сотрудники более всего отзывчивы на возможность проявить свои способности, а также на материальную мотивацию.

Исходя из результатов исследований сотрудников ООО «Boytup chorvasi» менеджмент может выявить такие проблемы в организации трудовой деятельности, которые влекут за собой уменьшение удовлетворенности работой персонала ООО «Boytup chorvasi»:

- отношения между сотрудниками и менеджментом находятся на довольно низком уровне;
- нет уверенности в завтрашнем дне;
- оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий;
- присутствует недовольство условиями труда, в частности некоторым беспорядком на рабочих местах.

Соответственно, для повышения мотивации труда работников руководство ООО «Boytup chorvasi» сможет варьировать в системе мотивации своих работников как материальное, так и моральное стимулирование, основываясь на результаты своих исследований (это профессиональное развитие кадров, совершенствование системы материальной мотивации персонала и пр.).

3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Boytup chorvasi»

3.1 Совершенствование нематериальной мотивации персонала

Одной из выявленных проблем в системе стимулирования персонала ООО «Boytup chorvasi» является неудовлетворенность персонала системой оплаты труда, в т.ч. справедливостью ее начисления. Считаю, что данная проблема обусловлена слабой коммуникацией между сотрудниками и руководством. Существующая система оплаты труда является достаточно простой, и усложнять способ ее начисление не имеет смысла. В тоже время рекомендуется подробно разъяснять сотрудникам, почему им так или иначе начислено (тем более, что коллектив предприятия небольшой).

Очевидно, что в данном случае необходимо уделять большее внимание нематериальному стимулированию.

Смотр-конкурс профессионального мастерства на присвоение звания «Лучший по профессии» должен проводиться с целью:

- установления и поощрения производительного труда рабочих (и установления стандартов труда);
- усиления заинтересованности рабочих в совершенствовании профессиональных навыков;
- воспитания творческого отношения к труду;
- изучения и распространения передового опыта и культуры производства.

Смотр-конкурс может проводиться для рабочих основных профессий предприятия, т.е. для пекарей.

В Смотре-конкурсе принимают участие наиболее подготовленные в профессиональном плане сотрудники, не имеющие нарушений техники безопасности и производственной дисциплины в течение года со дня проведения последнего Смотра-конкурса.

Конкурсная программа предусматривает проведение следующих этапов.

Теоретическая часть включает 20 вопросов (цена одного правильного ответа 1 балл) и предполагает тестирование по следующим разделам:

- требования к основному и дополнительному сырью;
- технологические характеристики хлеба и хлебобулочных изделий;
- дефекты хлебобулочных изделий, причины и способы их предупреждения;
- санитарные требования;
- требования техники безопасности на рабочем месте.

Практическая часть включает в себя выпечку двух изделий: лепешки «Обинон» по рецептуре предприятия (техническое задание) и любого булочного мелкоштучного изделия на собственный выбор (творческое задание).

Таблица 22 - Критерии оценки

Критерий	Максимальная оценка (баллов)
Теоретический экзамен	20
Оценка качества выпеченной лепешки по форме, цвету, состоянию поверхности и мякиша, вкусу, запаху и точности массы	35
Оценка качества выпеченного мелкоштучного изделия по форме, цвету, состоянию поверхности и мякиша, вкусу, запаху.	35
Оценка рабочего места и внешнего вида участника Конкурса	5
Оценка соблюдения участником Конкурса требований техники безопасности и охраны труда	5
Соблюдение режима и параметров выпечки	10
Соблюдение технологической документации	10

Комиссия определяет победителей Смотра – конкурса.

Состав комиссии:

- руководитель ООО «Boytur chorvasi» (председатель комиссии);
- инженер-технолог;
- начальник смены.

Комиссия оценивает итоги Смотра – конкурса на основании критериев оценок Конкурса профессионального мастерства, заполняя оценочные и дегустационные листы. Победителем становится участник конкурса, получивший наибольшее количество оценочных баллов. В случае равенства баллов голос председателя Комиссии является решающим. Решение Комиссии оформляется протоколом.

Выплаты денежных премий победителям Смотра-конкурса могут быть по приказу директора из соответствующей статьи части прибыли Общества на основании итоговых протоколов Смотра-конкурса, подписанных всеми членами жюри.

Таблица 23 – Выплата денежных премий

Место	Сумма, руб.
Первое место	5000
Второе место	3000

Одним из эффективных методов нематериального стимулирования является дополнительное обучение персонала: с одной стороны, этот метод мотивирует за счет того, что сотрудник узнает что-то новое (это снижает рутинность работы), а также придает ему уверенность в завтрашнем дне (т.к. работник повышает свою квалификацию, которую он гипотетически может использовать на другом месте работы).

С другой стороны, эффективное повышение квалификации работника приводит к росту качества выполняемых работ и осуществляемых услуг, а также росту производительности труда. Что в свою очередь повышает эффективность деятельности предприятия.

Обучение технолога будет осуществляться в Бухарском инженерно-техническом институте высоких технологий (г. Бухара) на интенсивных курсах повышения квалификации по направлению «Технология производства хлебобулочных, изделий». Срок обучения 2 недели (84 часа). В

конце обучения выдается сертификат о прохождении курса, никакого оценивания не происходит. Проживание направленного сотрудника обойдется предприятию бесплатно (ВУЗом предоставляется комната в общежитии). Прочие затраты представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на повышение квалификации персонала

Специальность	Способ обучения	Затраты, руб.
Технолог	Краткосрочные курсы	4000
	Проезд автобусом в обе стороны	760
	Командировочные	1800
Основные рабочие	Внутриорганизационное обучение технологом предприятия	600 руб./чел.

3.2 Совершенствование условий труда

В целях улучшения условий труда ООО «Boytur chorvasi» для совершенствования системы мотивации персонала посредством изменений в организации рабочего места можем предложить внедрение системы 5S. Пять S – это пять слов, каждое из которых в японском и английском языках начинается на букву С (S):

1. сортировка (нужное/ненужное);
2. соблюдение порядка (все на своем месте);
3. содержание в чистоте (возврат к порядку);
4. стандартизация;
5. совершенствование.

Преимущества для сотрудника:

- дает возможность проявить творческое начало в организации и управлении собственного рабочего места;
- позволяет обустроить рабочее место и сделать его более приятным;
- улучшает моральное состояние;

- дает возможность понять, что и когда от вас требуется для выполнения поставленных задач;

- облегчает взаимодействие между коллегами

Преимущества для компании:

- отсутствие длительных переналадок ускоряет процесс диверсификации продукции и позволяет быстро внедрять новые виды услуг или сервиса;

- минимизация дефектов значительно увеличивает качество производимой продукции или оказываемых услуг;

- минимизация отходов существенно снижает затраты;

- оптимизация рабочего процесса увеличивает надежность поставок и отгрузок;

- обеспечивается бесперебойная работа оборудования и улучшаются условия труда.

И как самое главное преимущество для компании – это повышение лояльности потребителей к Компании, так как внедрение системы 5S напрямую влияет на качество и эффективность их обслуживания.

Предлагаемая последовательность операций процесса по внедрению системы 5S представлена в Приложении В.

Шаг 1. Удаление ненужного: Все предметы рабочей среды разделяются на три категории: часто используемые, не часто используемые и используемые редко. Для облегчения процесса сортировки предлагаем внедрить лист контроля сортировки. Сортировку производить, руководствуясь ответами на 4 основных вопроса:

1. Применяется ли предмет в данной зоне?

2. Кому нужен этот предмет?

3. Как часто он используется?

4. Если я уберу этот предмет, что-то изменится?

Удаление ненужного и грамотное распределение всех вещей уменьшит травматизм и улучшит хранение инструментов, деталей, сырья. Так как теперь есть определенные нормы для каждого рабочего места «как правильно должен храниться инструмент».

Шаг 2. Порядок размещения предметов. Необходимо осуществить разметку рабочих зон. Примеры таких разметок приведены в Приложении Б. Например, на рисунке Б.1 показано создание зоны «Не загромождать!», которая применяется чтобы не загромождать проходы и подходы либо на эту зону периодически помещаются определенные предметы. На рисунке Б.2 показан пример разметок зон складирования сырья на складе.

Шаг 3. Уборка и содержание в чистоте рабочего места.

Надлежащий уход и регулярная плановая уборка позволяют увеличить ресурс оборудования, уменьшить браки и потери, связанных с загрязнением. Или захламлением рабочего пространства, возможность аварий, или несчастных случаев сводится к минимуму, сокращены простои оборудования, да и наконец это просто эстетика, ведь за ухоженным рабочим местом работать приятнее. Памятка для рабочего по уборке приведена в Приложении Г.

Шаг 4. Разработка правил и стандартов правил содержания рабочего места.

Следует разработать инструкции, включающие в себя правила использования оборудования, расписание рабочего дня, расписание плановых уборок, расписание диагностик оборудования, правила расположения и количества инструментов.

Шаг 5. Совершенствование.

Цель пятого этапа: постоянное повышение эффективности методов по поддержанию рабочего окружения. Деятельность в соответствии с методикой 5S должна стать неотъемлемой частью рабочего дня и войти в привычку.

Рекомендуется наглядно демонстрировать сотрудникам результаты их деятельности (было/стало, процент брака и т.д.).

На последнем этапе (пятая S – совершенствование) необходимо руководствоваться следующими принципами: Сделать 5S частью ежедневной деятельности. Включить обязанности по 5S в должностные инструкции работников. Организовать инспекцию руководством. Проводить основательный аудит не реже 2-х раз в год. Внедрять новые идеи по улучшению. Если проблема возникает вновь, ее необходимо изучить более тщательно.

Для повышения эффективности внедрения 5S в ООО «Boytur chorvasi» следует вводить конкурсы «Лучший цех», «Самый чистый рабочий участок» и т.д. Одновременно следует присваивать звание «Худший цех» и «Самое грязное рабочее место» для повышения дисциплины.

В рамках внедрения системы 5S предлагаем сделать изготовление лепешек более автоматизированным. В настоящее время чтобы середина лепешки не поднималась ее вручную накалывают особым штампом, который называется чекич (рисунок Б.4 Приложения). Предлагаем приобрести специализированное оборудование по производству лепешек, которое снизит трудоемкость работ и повысит производительность труда.

Также в рамках внедрения системы 5S путем улучшения организации труда предлагаем отказаться от ручной закладки теста в дежу. В настоящее время тесто перевозится на специальных тележках (рисунок Д.1 Приложения), а затем вручную из нее выкладывается. Вместо этого предлагаем приобрести автоматизированную дежу (рисунок Д.2 Приложения) чтобы снизить затраты труда.

Таким образом, можем заключить, что использование системы 5S позволит достичь рациональной организации рабочего окружения и как результат: устранить надлежущие потери, усилить качество работ, повысить

безопасность и производительность труда, улучшить морально-психологическую обстановку в коллективе.

Таблица 25 – Затраты на предложенные мероприятия

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
Проведение конкурса, в т.ч.:	9
- выплата премий;	8
- организация конкурса	1
Повышение квалификации персонала	8,36
Внедрение системы 5S	30
Приобретение оборудования для производства лепешек	58
Приобретение оборудования для автоматической закладки теста	15
Итого	129,36

Таким образом, предлагаемая система нематериальной мотивации персонала не затребует значительных средств, однако значительно повысит мотивированность сотрудников предприятия и увеличит производительность труда.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А3Б1	Эшниезову Сардору Акбар Угли

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Работа с использованием ПЭВМ (компьютерной техники) оказывает негативное воздействие на здоровье человека, а значит, является работой, связанной с вредными и (или) опасными условиями труда.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 N 118 "О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03" (вместе с "СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. 2.2.2. Гигиена труда, технологические процессы, сырье, материалы, оборудование, рабочий инструмент. 2.4. Гигиена детей и подростков. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы", утв. Главным государственным санитарным врачом РФ</p>

	30.05.2003) "МР 2.2.9.2311-07. 2.2.9. Состояние здоровья работающих в связи с состоянием производственной среды. Профилактика стрессового состояния работников при различных видах профессиональной деятельности. Методические рекомендации"
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>В ООО «Boytup chorvasi» серьезно следят за обеспечением безопасности труда, которая включает пожарную безопасность, электробезопасность, оснащение труда необходимым исправным оборудованием. проведением инструкций по правилам безопасности.</p> <p>ООО «Boytup chorvasi» не занимается дополнительным обучением персонала. Система социальных гарантий определена законодательством Республики Узбекистан.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>ООО «Boytup chorvasi» не нарушает законодательство в области охраны окружающей среды.</p> <p>ООО «Boytup chorvasi» не осуществляет спонсорство и корпоративную благотворительность.</p> <p>ООО «Boytup chorvasi» стремится удовлетворять запросы потребителей (реализация качественной продукции, предоставление отличного сервиса)</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; 	<p>Вопросы обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения как одного из основных условий реализации конституционных прав граждан на охрану здоровья регулируются Федеральным законом от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения". В соответствии с</p>

<p><i>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></p>	<p>п. 1 ст. 25 данного Закона условия труда, рабочее место и трудовой процесс не должны оказывать вредное воздействие на человека. При этом требования к обеспечению безопасных для человека условий труда устанавливаются санитарными правилами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.</p> <p>Постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 3 июня 2003 г. N 118 утверждены СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 "Гигиена труда, технологические процессы, сырье, материалы, оборудование, рабочий инструмент. Гигиена детей и подростков. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы" (далее - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03), которые направлены на предотвращение неблагоприятного воздействия на здоровье человека вредных факторов производственной среды и трудового процесса при работе с ПЭВМ.</p> <p>Например, согласно п. п. 2.4 и 6.3 СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300 - 500 лк. Освещенность поверхности экрана не должна быть более 300 лк. Временные допустимые уровни электромагнитных полей, создаваемых ПЭВМ, не должны превышать значений, установленных в таблице 3 Приложения 1 к указанным СанПиН. При этом лица, работающие с ПЭВМ более 50% рабочего времени (профессионально связанные с эксплуатацией ПЭВМ), должны проходить обязательные предварительные при поступлении на работу и периодические медицинские осмотры (п. 13.1 СанПиН</p>
--	--

	2.2.2/2.4.1340-03).
Перечень графического материала:	Таблица 26 – Определение целей КСО для ООО «Boytup chorvasi» Таблица 27 – Определение стейкхолдеров программы КСО Таблица 28 – Определение элементов программы КСО Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 30 – Оценка эффективности мероприятий КСО
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Старикова Екатерина Васильевна	к. филос. н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А3Б1	Эшниезов Сардор Акбар Угли		

4 Социальная ответственность

В ООО «Boytup chorvasi» существующая система социальных гарантий определена законодательством Республики Узбекистан: официальное оформление, регулярная выплата заработной платы (в том числе больничных, отпускных и прочих компенсационных выплат), начисление и перечисление обязательных страховых взносов, обеспечение безопасности труда.

У ООО «Boytup chorvasi» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности (КСО), поэтому в рамках выполнения данной работы разработаем ее.

4.1 Определение целей и задач программы социальной ответственности

Для эффективного функционирования программы КСО на предприятии, необходимо, чтобы программа КСО органично вписывалась в деятельность компании, поэтому прежде всего необходимо обозначить миссию и стратегию ООО «Boytup chorvasi».

Таблица 26 – Определение целей КСО для ООО «Boytup chorvasi»

Миссия «Boytup chorvasi»	Удовлетворить потребность населения Бешрабод КФЙ (РУ) в качественных хлебобулочных изделиях	Цели КСО
Стратегия «Boytup chorvasi»	Повысить объем продаж и получаемую прибыль	1. развитие собственного персонала 2. улучшение имиджа ООО «Boytup chorvasi» 3. реклама продукции

Цели КСО отвечают стратегии ООО «Boytup chorvasi», так как развитие собственного персонала (а соответственно и снижение текучести кадров и рост производительности труда), улучшение имиджа ООО «Boytup

chorvasi», реклама продукции (хлебобулочных изделиях) будут способствовать росту объема продаж и получаемой прибыли.

4.2 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности

ООО «Boytup chorvasi» функционирует в условиях открытого рынка, что объясняет наличие ряда стейкхолдеров у организации. Учет интересов стейкхолдеров представляется весьма важным аспектом, т.к. их неудовлетворённость работой предприятия может сказаться на его деятельности, на прибыль компании и процессы в ней.

Таблица 27 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	развитие собственного персонала	персонал
2	улучшение имиджа ООО «Boytup chorvasi»	население Бешрабод КФЙ
3	реклама продукции (хлебобулочных изделий)	население Бешрабод КФЙ

Таким образом, основным внутренним стейкхолдером программы КСО ООО «Boytup chorvasi» выступает его персонал, основным внешним стейкхолдером – население Бешрабод КФЙ.

4.3 Определение элементов программы социальной ответственности

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Структура программ корпоративной социальной ответственности отражает общий вектор социальной ответственности предприятия. Ожидаемый результат от реализации программы отражает значимость будущих итогов реализации

программ. Результаты разработанной структуры программы КСО отражены в таблице 28.

Таблица 28 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	персонал	Дополнительное обучение	Рост производительности труда, рост удовлетворенности потребителей вследствие повышения предоставляемого сервиса
2	персонал	Материальная и нематериальная мотивация	Снижение текучести кадров, рост производительности труда
3	население	Спонсорство	Повышение известности ООО «Boytup chorvasi»

4.4 Затраты на программы социальной ответственности

Определим размер затрат на программу КСО в размере 10% от полученной чистой прибыли. В таблице приведен расчет затрат на мероприятия КСО, исходя из того, что чистая прибыль останется на уровне 2017 г., т.е. в пересчете на российскую национальную валюту 5871 тыс. руб., соответственно общая величина затрат на мероприятия КСО составит 587,1 тыс. руб. в год.

Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Обучение персонала	тренинг	12	96
2	Нематериальная мотивация			100
3	Премирование (материальная мотивация)	Чел./мес.	3	240
4	Спонсорство	мероприятие	151,1	151,1
ИТОГО:				587,1

Затраты на обучение персонала определены из расчета, что: на тренинг планируется отправить 8 человек; премировать будут за год 80 чел.

(т.е. предполагается, что одного сотрудника будут премировать более одного раза в год). Сумма затрат на спонсорство определена по остаточному принципу.

4.5 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности

Ожидаемая эффективность программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов. Эффект от реализации программ КСО будет определен не только для общества, но и для предприятия. Результаты ожидаемой эффективности представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Обучение персонала	96	Рост производительности труда	Рост удовлетворенности потребителей вследствие повышения предоставляемого сервиса
2	Нематериальная мотивация	100	Снижение текучести кадров, рост производительности труда, снижение напряженности в коллективе	Косвенное воздействие посредством некоторого улучшения жизни отдельных его членов (т.е. сотрудников)
3	Премирование (материальная мотивация)	240	Снижение текучести кадров, рост производительности труда	Косвенное воздействие посредством некоторого улучшения жизни отдельных его членов (т.е. сотрудников)
4	Спонсорство	151,1	Выступает также как нематериальная мотивация в виде гордости за свою организацию	Т.к. предполагается спонсировать спортивное мероприятие, то данное мероприятие КСО станет пропагандой здорового образа жизни

Таким образом, разработанная в рамках выполнения работы программа КСО для ООО «Boytur chorvasi» послужит не только целям самой организации, но и общества в целом.

Заключение

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к конкретному поведению и деятельности под влиянием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира индивида – в первую очередь, его потребностей и стимулов, способных удовлетворить данные потребности, а кроме того ситуации, в которой наблюдается восприятие стимула и возникает активность, нацеленная на его достижение.

Стимулирование предстает инструментом, посредством которого происходит мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже употребляется стимулирование и тем больше уделяется внимание развитию потенциала сотрудников как одному из ключевых методов мотивирования персонала.

Разработанные теории мотивации выражает понимание мотивов трудовой деятельности индивида, а помимо этого предоставляют инструментарий для управления данными мотивами на практике.

Современная интерпретация понятия мотивации базируется на определении Виктора Врума, в представлении которого мотивация – это процесс управления выбором через удовлетворение потребностей сотрудников, с помощью которого менеджер побуждает подчинённых выполнять свои должностные обязанности для достижения организационных целей.

В данной работе была осуществлена оценка сложившейся системы мотивации в ООО «Boytut chorvasi», основным видом деятельности которой является производство хлебобулочных изделий, преимущественно лепешек.

Из проведенного анализа кадрового состава организации можно сделать следующий вывод: структура персонала (по категориям)

соответствует виду деятельности предприятия (производственная) – в ней преобладает производственный персонал. В организации наблюдается тенденция омоложения персонала. Основную численность персонала составляют работники со стажем работы на данном предприятии от 1 до 5 лет. Положительным критерием качества персонала является снижение коэффициента текучести рабочей силы.

В целом действующую систему мотивации ООО «Boytur chorvasi» можно признать удовлетворительной, отвечающей принципам трудового законодательства. Однако следует отметить, что в современных условиях использование для мотивации персонала только того минимума, который оговорен в законодательстве явно недостаточно.

В рамках выполнения данной работы была осуществлена оценка мотивированности персонала. В ходе которой было выявлено, что персонал ООО «Boytur chorvasi» в целом не удовлетворен работой. В частности, следует отметить, что у сотрудников отсутствует уверенность в завтрашнем дне, их не устраивает размер оплаты труда, а также плохие отношения работников и администрации предприятия. Что негативно характеризует как систему мотивации труда, так и систему организации труда в ООО «Boytur chorvasi» в целом.

В рамках совершенствования сложившейся системы мотивации персонала в ООО «Boytur chorvasi» были предложены следующие направления нематериального стимулирования: смотр-конкурс профессионального мастерства, дополнительное обучение персонала (курсы повышения квалификации для технолога, внутриорганизационное обучение для рабочих), внедрение системы 5S.

Пять S – это пять слов, каждое из которых в японском и английском языках начинается на букву S (S): сортировка (нужное/ненужное); соблюдение порядка (все на своем месте); содержание в чистоте (возврат к порядку); стандартизация; совершенствование.

Данная система для ООО «Boytur chorvasi» включает в себя уборку помещения, совершенствование организации труда. В частности, предлагается снизить трудозатраты посредством приобретения автоматизированной дежи и специализированное оборудование по производству лепешек.

Таким образом, предлагаемая система нематериальной мотивации персонала не затребует значительных средств, однако значительно повысит мотивированность сотрудников предприятия и увеличит производительность труда.

Список использованных источников

1. Авдеев. В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 544 с.
2. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 432 с.
5. Блинова М.Г. Роль HR-менеджера в разработке комплексного подхода к управлению мотивацией персонала // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2015. - № 5. - С. 12.1
6. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – 160 с.
7. Букреев Э.В. Роль мотивации в управлении предприятиями промышленного региона // Организатор производства. - 2013. - № 3 (58). - С. 95-97.
8. Верстина Н.Г., Евсеев Е.Г. Мотивация внешних преобразований теплоснабжающих организаций в контексте стоимостно- ориентированного подхода к управлению // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79-2). - С. 1101-1106.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 688 с.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
11. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.

12. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
13. Иваненко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5 (11). - С. 73-76.
14. Иванова О.Н., Зиновьева Н.М. Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала // Территория науки. - 2017. - № 2. - С. 120-125.
15. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2014. – 326 с.
16. Каграманова Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. - 2014. - № 3 (46). - С. 382-384.
17. Кафидов В.В. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
19. Крекова М.М. Гендерный подход к управлению мотивацией персонала // Экономические системы. - 2013. - № 4. - С. 5-8.
20. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2016. – 232 с.
21. Максимова Л.В. Управление персоналом. Основы теории и деловой практик. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2015. – 256 с.
22. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организаций. – М.: Академический Проект, Трикста, 2017. – 464 с.
23. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.
24. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.

25. Папикян А.В. Современные подходы к управлению мотивацией в России и за рубежом // Вестник Академии. - 2010. - № 4. - С. 103-106.
26. Рожкова Е.В., Дементьев Д.С. Процессный подход к управлению мотивацией в организации: динамика современности // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - № 23. - С. 109-113.
27. Сальникова Ю.Д., Алексеева А.В. Современные подходы к управлению мотивацией персонала для ООО «Ман Сеть» // Экономика и социум. - 2015. - № 2-4 (15). - С. 173-177.
28. Стародубов В.И., Сидоров П.И., Коноплева И.А. Управление персоналом организации. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 1104 с.
29. Стояновская А.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации / Дисс. к-та эк. н-к. – М., 2014. – 171 с.
30. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
31. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 554с.
32. Феонова М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. - М.: Наука, 2011. - 214с.
33. Цибаева М.Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. - 2016. - № 12-2 (31). - С. 1579-1583.
34. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 468 с.

Приложение А

Анкета оценки удовлетворенности работой

(Шкала оценивания от -2 до +2)

1. Удовлетворены ли Вы в целом и в целом своей жизнью?
2. Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой?
3. Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников
4. Как бы Вы оценили положение дел на предприятии
5. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции
6. Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда
7. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
8. Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда работников
9. Вас устраивает величина Ваших зарплат
10. Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:
 1. руководителей организации
 2. высококвалифицированных работников
 3. основной массы работников
 4. неквалифицированных работников
11. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать
12. Насколько размер зарплат работников предприятия зависит от
 1. от их трудовых усилий
 2. образования, проф. подготовки и опыта работы
 3. экономического положения предприятия
 4. того, насколько администрация заинтересована в работнике
13. Как бы Вы оценили состояние отношений между работниками и администрацией на Вашем предприятии

Определение ценностной ориентации работников

1 Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая самому решать, что и как делать.

2 Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку

3 Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима

4 Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает нам жизнь

5 Хорошая работа та, которая дает хороший заработок

6 Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа

7 Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям

8 Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности

9 Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе

10 Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется

11 Хорошая работа - это прежде всего интенсивная работа, доставляющая удовольствие

12 Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом

13 Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания

14 Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих

Экспертно-аналитический метод оценки системы

стимулирования

Форма анкетного опроса работников

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

Приложение Б

Примеры разметки при использовании системы 5s





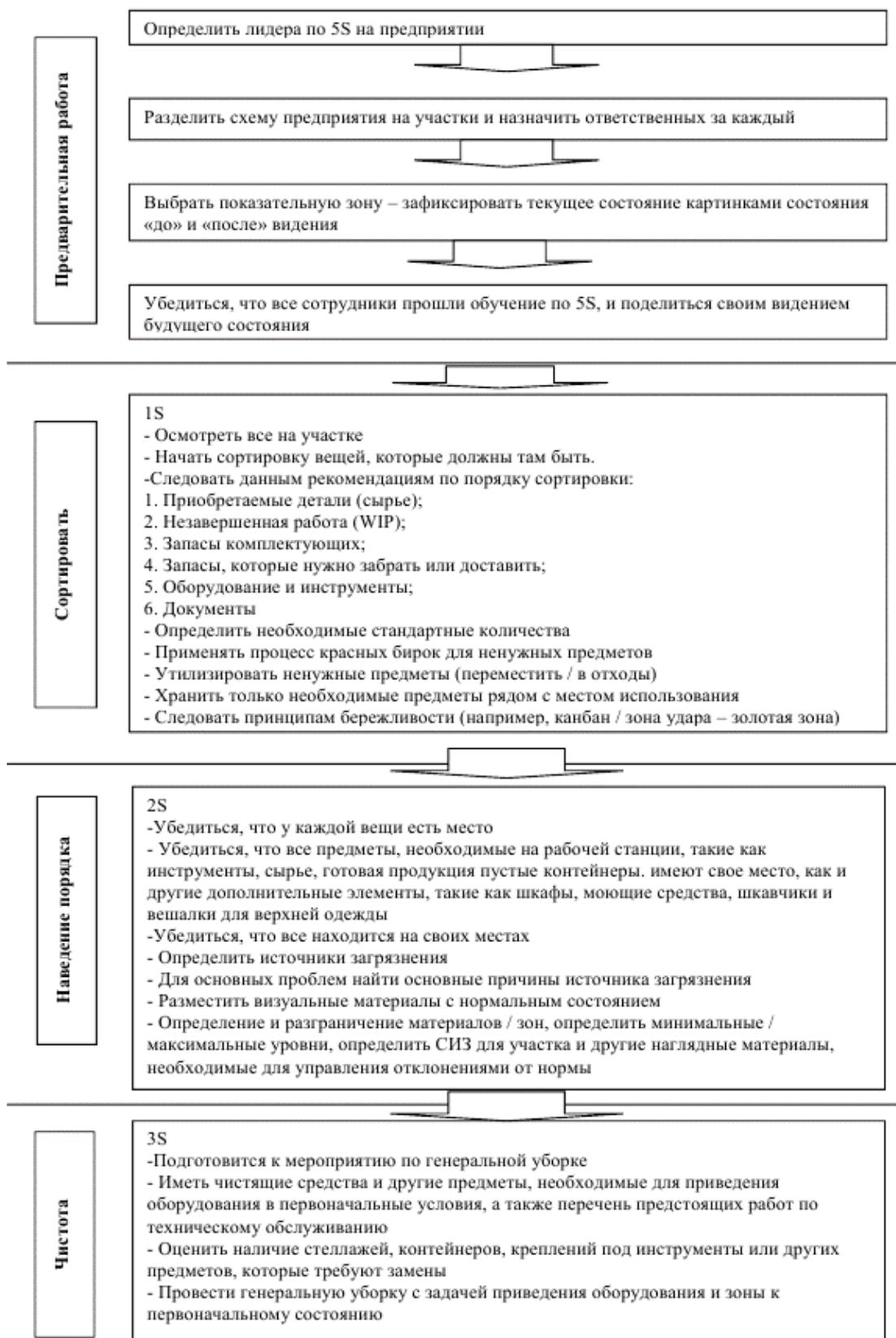






Приложение В

Последовательность операций процесса внедрения 5s



Стандартизация

4S

- Установить график уборки в подзоне с четкими обязанностями относительно действий, ответственности и частоты.
- Следить, чтобы вопросы, которые возникли в ходе оценки, закрывались для оценки эффективности системы
- Убедиться, что показательная зона отражает установленное Вами видение будущего, если да, разместить фото "До и после" в зоне, которые послужат в качестве ориентира для вашего персонала.
- Распространить процесс на остальные зоны в пределах Вашего предприятия

Поддержание

5S

- Система уже применяется во всех подзонах завода.
- выполнять обходы 5S еженедельно руководителем завода и персоналом, чтобы легко заметить отклонения на фоне наглядных материалов того, как должна выглядеть норма.
- Установить процесс коммуникации для рассмотрения результатов оценки, а также открытых и закрытых вопросов, что позволит оценить эффективность системы
- Устранение источников загрязнения происходит с помощью ответственного за каждую подзону.
- выполнение перекрестных проверок и закрытие вопросов продолжается
- Создать программу признания за хорошие результаты по 5S и для обмена опытом по всему предприятию

Приложение Г

Памятка работнику

Памятка работнику	
08:00 – 08:15	Включение оборудования, проверка работоспособности, заполнение пространства для заготовок выверенного заранее, приборка перед эксплуатацией.
08:15 – 09:55	Выполнение работы, производства того или иного изделия
09:55 – 10:00	Легкая приборка инструментов, заготовок
10:00 – 10:20	Перерыв. В это время может производиться диагностика работоспособности оборудования ремонтной бригадой по плану.
10:20 – 11:55	Выполнение работы, производства того, или иного изделия
11:55 – 12:00	Легкая приборка инструментов, заготовок
12:00 – 13:00	Обед. В это время может производиться диагностика работоспособности оборудования ремонтной бригадой по плану.
13:00 – 14:55	Выполнение работы, производства того, или иного изделия
14:55 – 15:00	Легкая приборка инструментов, заготовок
15:00 – 15:20	Перерыв. В это время может производиться диагностика работоспособности оборудования ремонтной бригадой по плану.
15:20 – 16:45	Выполнение работы, производства того, или иного изделия
16:45-17:00	Полная приборка оборудования, инструментов, заготовок, выключение оборудования, передача последней партии выполненных изделий на следующий этап производства.

Приложение Д
Совершенствование организации труда



