

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации ООО «Переменка»

УДК _005.32:331.101.3:005.95:640_____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Тылту Екатерина Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., про- фессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования критериев заинтересованных сторон	ФГОС, и/или
<i>Профессиональные компетенции</i>			
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)	
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16, 17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 ,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77,78)	
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)	
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)	
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования	

	(применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	---

Министерство образования и науки Российской Федерации

**федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ**

**УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ**

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Тылту Екатерина Владимировна

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации ООО «Переменка»
--

Утверждена приказом директора (дата, номер)	811/с от 05.02.2016
---	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016г.
--	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (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.).	1. Материалы по дисциплинам «Управление персоналом», «Философия», «Экономика организации», «Экономика управления персоналом» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий. 4. Учебники.
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).	1. Теоритически описать роль мотивации и стимулирования на предприятии; 2. Провести исследование и подтвердить роль мотивации и стимулирования; 3. Разработка индивидуальной программы совершенствования методов мотивации и стимулирования, основанную на анализе проведенного исследования.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы системы мотивации персонала предприятия.	
2. Анализ функций и системы мотивации сотрудников в ИП Шнурко Н.А. «Комбинат Школьного Питания»	
3. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Переменка»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Тылту Екатерина Владимировна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



**федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавриат
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К. н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 85 с., 16 табл., 69 источников, 3 прил.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, анализ, совершенствование, управление, эффективная деятельность, потенциал, потребности.

Объектом исследования является (ются)- существующая система мотивации на предприятии ООО «Переменка», анализ и пути совершенствования.

Целью работы – является изучение теоритических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Переменка».

В процессе исследования проводился анализ существующей системы мотивации и стимулирования и предлагались методы по совершенствованию.

В результате сравнения и анализа были выявлены недостатки в практическом применении процессов мотивации и стимулирования персонала в КШП.

Степень внедрения: разработанные дополнения были представлены на рассмотрение руководству предприятия.

Область применения: система мотивации и стимулирования одна из важных систем в процессе управления персоналом, следовательно, должна применяться во всех организациях.

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

В будущем планируется внедрение разработок по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в КШП.

Содержание

Введение.....	12
1.Теоретические основы системы мотивации персонала предприятия.....	16
1.1. Понятие мотивации и стимулирования.....	16
1.2. Методы мотивации персонала.....	21
1.3. Основные теории мотивации.....	25
2.Анализ функций и системы мотивации сотрудников в ИП Шнурко Н.А. «Комбинат Школьного Питания».....	37
2.1. Общая характеристика ИП Шнурко Н.А. «Комбинат Школьного Питания» и анализ организационной структуры управления предприятия.....	37
2.2. Экономическая характеристика ИП Шнурко Н.А. «Комбинат Школьного Питания».....	57
2.3.Анализ существующей системы мотивации на предприятии.....	68
3.Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Переменка».....	75
3.1 Улучшение метода изучения мотивации в организации.....	75
3.2. Совершенствование материальной мотивации.....	77
3.3Совершенствование нематериальной мотивации.....	88
Заключение.....	99
Список используемых источников.....	103
Приложение А.	108
Приложение Б.....	110

Введение

Как отметил Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»: «Не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми. Его единственное назначение в качестве руководителя- побуждать к работе других людей»[1].

Мотивация персонала занимает очень важную часть во всей системе управления персоналом- она есть непосредственная причина поведения сотрудников. Для руководителей давно стало явным, что в современном менеджменте мотивационные аспекты набирают все большее значение важности. Понимание мотивации человека- это путь к эффективному управлению. Если суметь понять, что движет человеком, что побуждает его к той или иной деятельности, какие мотивы лежат в основе его каких-либо действий, можно разработать эффективную систему способов и принципов управления им. Для этого нужно усвоить как возникают те или иные мотивы, какие методы существуют для того, чтобы были приведены к действию, как непосредственно происходит процесс мотивирования людей.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что вызывает в нем желание к деятельности, какие мотивы являются основополагающими к его действиям, можно суметь разработать эффективную систему способов и форм управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. А так же, на сегодняшний день определенной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в организационной деятельности предприятия и развития новых способов и форм управления персоналом.

В качестве объекта исследования выступает предприятие ООО «Переменка»- основным видом деятельности компании является Деятельность столовых при

предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания. На данный момент на предприятии числится свыше 200 сотрудников, а из этого следует, что может возникнуть проблема эффективного управления персоналом.

Предметом исследования является существующая в организации система мотивации персонала и способы ее совершенствования.

Целью дипломной работы является изучение теоритических основ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Переменка».

Достижение поставленной цели возможно за счет решения следующих задач:

- изучить теоритических основ мотивации персонала;
- охарактеризовать объект исследования, рассмотреть его организационную структуру, проанализировать экономическое состояние;
- исследовать и проанализировать существующую в организации систему или способы мотивации персонала;
- выявить недостатки и проблемы существующей системы мотивации и установить направления их решения;
- предложить варианты совершенствования системы мотивации ООО «Переменка»;
- доказать целесообразность и эффективность внедрения предложенных мероприятий.

У проблемы мотивации и стимулирования в нашей стране существует своя история. Во времена СССР регулярно проводились эксперименты в этой области. Опыт, который получали в передовых коллективах стремились копировать и передовать по всей стране. Анализировалась только западная и американская классика - работы Маслоу, Герцберга, Аргириса, МакГрегора ит.д.

В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века стало гораздо больше уделяться внимания анализу структуры человеческих отношений, человеческого фактора. Однако, в 90-е годы в отечественные исследования теории и практики мотивации и стимулирования труда зашло в тупик, следовательно, наблюдалось

почти полное затишье. В наши дни вместе с процессом экономического роста и относительного постоянства в экономике России, появились существенные изменения в этой сфере. Муниципальные, частные, корпоративные предприятия на практике убедились, что успешное развитие рыночных отношений не может существовать без современных форм мотивации и стимулирования персонала.

На сегодняшний день для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Такие качества не легко обеспечить при помощи привычных форм материального стимулирования и качественного внешнего контроля, заработной платы или наказаний. Только те сотрудники, которые понимают все задачи и требования своей деятельности, и идут к достижению как своих целей, так и целей всего предприятия, могут рассчитывать на достижение высоких результатов. Именно создание таких работников – задача мотивационного управления.

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в данный момент времени очень широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом говорит появление, в течение последних лет, большого количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме.

В нашей стране понятие мотивации труда, в экономическом смысле, появилось не так давно. До этого оно употреблялось, как правило, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это довольно просто объяснялось. Во-первых, у экономических наук не было цели для анализа взаимосвязи своих предметов с названными науками. Во-вторых, только в экономическом смысле, до недавнего времени, понятие "мотивация" могло быть заменимым понятием "стимулирование". Такое понимание мотивации грозило

ориентацией на очень короткие экономические цели, на достижение моментной прибыли. Это пагубно действовало на мотивационную систему личности сотрудника, естественно, не вызывало заинтересованности в личном развитии, самореализации, а ведь именно система мотивации сегодня наиважнейший фактор повышения эффективности и высокой результативности производства. Весь смысл мотивации сотрудников в современном менеджменте заключается в познании реализации путей их собственных интересов, возможности достичь личных успехов в процессе достижения целей организации.

Основной целью системы мотивации является получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и прибыльность организации.

Но, тем не менее, конкретной картины о взаимодействии отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и максимально эффективных способов управления ими, ни теории менеджмента, ни сама практика управления персоналом не дает. То, что сегодня может мотивировать конкретного человека к высокой производительности, завтра может быть не эффективно для этого же человека.

Никто определенно не может утверждать, как детально действует механизм мотивации, какой силой должен обладать мотивирующий фактор, когда он будет действенен и почему. Руководитель предприятия должен сам понимать и делать выбор каким образом стимулировать каждого работника, чтобы тот вносил свой максимум труда для достижения целей организации. Если этот выбор сделан верно, то руководитель в полной мере может координировать работу большинства сотрудников и совместно реализовывать потенциальные возможности людей на благо своей организации.

Исследования способов и направлений применения системы мотивации труда в формирующейся рыночной среде, представляет собой очень важную и сложную задачу.

1. Теоретические основы системы мотивации персонала предприятия

1.1. Понятие мотивации и стимулирования

Анализ трудов отечественных ученых указывает о существовании различных определений понятия "мотивация" (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Определения понятия "мотивация"

Автор	Определение понятия "мотивация"
Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации. [27, с.180]
Турчинов А.И.	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. [40, с.190]
Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. [11, с.138]
Экономическая энциклопедия	Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности. [48, с.446].
Федосеева В.Н.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий. [44, с.372]

Естественно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Но тем не менее, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное внешними факторами, а с другой стороны – самопобуждение.

Мотивация- это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации.

Мотив- это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив является показателем того, что и как нужно исполнять для удовлетворения потребностей человека.

Стимулирование персонала- это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности.

Система мотивации-это комплекс материальных и нематериальных стимулов, который должен обеспечить качественный и эффективный труд работников , а так же: Привлечь новых интересных сотрудников → Вовлечь их в процесс работы и раскрыть их потенциал → Удержать заинтересованных и продуктивных сотрудников.

Процесс мотивации можно разделить на четыре существенный этапа:

1. Возникновение потребности;
2. Создание стратегии и поиск способа удовлетворения потребности;
3. Установка тактики деятельности и поэтапное осуществление действий;
4. Удовлетворение потребности и получение материальной или духовной награды.

Потребность-это нужда чем-либо необходимом для комфортной жизнедеятельности и развития организма, личности, целой группы людей. В зависимости от объекта можно различить такие потребности:

- материальные;
- духовные.

Материальные(биологические)- необходимы для поддержания организма в состоянии нормальной жизнедеятельности (потребность в пище, воде, воздухе, крове, продолжении рода и других комфортных условиях).

Духовные(социальные)-это потребности в самовыражении, образовании, построении карьеры, социальном статусе. Потребности находятся в усиленном развитии и имеют влияние на тенденцию роста как отдельной личности, так и социальной группы.

Немаловажное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимулирование-это побуждение к деятельности или причина поведения человека. Существует четыре основополагающих формы стимула: принуждение, моральное поощрение, материальное поощрение, самоутверждение.

В наше время сотрудники отдают предпочтения самым разным мотивам поведения и стимулам, побуждающих к труду. В организации представлены различные типы людей, чтобы суметь грамотно подобрать ту или иную форму стимулов, нужно учесть особенность каждого конкретного сотрудника и умение руководителя управлять их мотивационным поведением.

Современные теории мотивации, основанные исключительно на психологических исследованиях доказывают, что истинные причины, которые побуждают человека отдавать все силы работе, очень сложны и их великое множество. Существует не одно мнение ученых по этому поводу. Одни считают, что действия человека зависят от его потребностей, а другие, исходят из того, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий.

Потребности человека можно удовлетворить вознаграждением, дав то, что для него является ценным. Но ведь понятие «ценность» для каждого несет неодинаковый смысл, а значит, различаются и оценки вознаграждения сотрудников. Для управления персоналом на основе мотивации необходимо: выявление склонностей и интересов сотрудника, учитывая его потенциальные и профессиональные способности, и мотивационные возможности предприятия.

Никогда внешние цели не будут взяты во внимание сотрудника для активизации своих действий до того момента, пока они не превратятся в его

«внутреннюю» цель с последующим «внутренним» планом действий. Следовательно, для конечного успеха нужно достичь совпадения цели сотрудника и цели предприятия.

Для решения такой задачи необходимо создание системы мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается то, что создание определенных методов и приемов воздействия на работников со стороны органов управления предприятия, первоначально должно уловить связь между личными потребностями сотрудников и целями организации, путем выявления стимулов, которые побуждают их к определенному процессу труда.

Абсолютно у всех компаний и предприятий имеют право на существование некоторые признаки мотивации. Один из них, естественно, самый важный-это система заработной платы. Любой сотрудник, устраиваясь на работу, ожидает от работодателя справедливой оценки и оплаты его стараний и труда. Ведь это совершенно нормально, что любой человеческий труд должен быть адекватно оценен и оплачен.

По сути все методы мотивации можно разделить на две группы: материальные и нематериальные. Это деление можно воспринимать условно, т. к. некоторые виды мотивации можно отнести к двум группам одновременно (например, пакет социальных льгот).

Нужно учесть, что только совокупность мер, соединенных в единую систему мотивации труда, способен в полной мере оказать положительное влияние на результативность труда.

Основой мотивации является стимулирование. Стимулирование труда- это внешнее побуждение, часть трудовой мотивации, влияющей на то, как будет вести себя человек в сфере труда, материальная оболочка мотивации сотрудников. Одновременно он несет и нематериальную ответственность, дающую сотруднику реализовывать себя как личность и как работника одновременно.

Для того, чтобы увеличить действия стимулирования необходимо соблюдать некоторые важные принципы.

-Доступность. Каждый стимул должен быть открыт для всех сотрудников. Условия стимулирования должны быть доступны и понятны.

-Ощутимость. Как показывает практика, существует некий порог действенности стимула. Для одних сотрудников может быть ощутим стимул в более низкой цене, чем для других. Этот факт стоит учитывать при определении первоначальной ступени стимула.

-Постепенность. Материальные стимулы постоянно корректируются в плане повышения и это может навлечь проблему. Если руководитель однажды резко повысит вознаграждение, а в будущем оно не подтвердится, то эта ситуация отрицательно скажется на мотивации сотрудника в связи с уже сформированным ожиданием работника повышенного вознаграждения и возникновения нового нижнего порога стимула у этого сотрудника. Ни в коем случае нельзя допускать снижение уровня материального стимулирования, не смотря на то, какой высоты этот уровень уже достиг.

-Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Как показывает практика, соблюдение этого принципа позволяет даже снижать уровень вознаграждения в большинстве случаев, потому что людей придерживаются принципу «лучше меньше, но зато сразу». Кроме того, урегулированные вознаграждения и их четкая связь с результатом труда-это есть очень сильный мотиватор. Большинство фирм европейских стран уже перешли на еженедельную оплату труда, руководствуясь существованием этого принципа.

Сочетание стимулов и антистимулов. Опыт ведущих, экономически развитых стран, демонстрирует постоянное изменение проблемы мотиваторов (стимулов) от преобладания антистимулов (страх, штрафы, выговор) к преимущественному использованию стимулов. Это все непосредственно имеет зависимость от уровня развития общества, его истории и традиций. Так же необходимо обратить внимание и на историю организации, на род деятельности, на уровень квалификации и на состав сотрудников.

Каждому предприятию предстоит столкнуться с проблемами стимулирования

труда, привлечения и удержания достойного персонала. В основе решения этих проблем лежит создание грамотной и четкой системы мотивации труда.

1.2. Методы мотивирования персонала

Методы стимулирования персонала могут быть очень разными. Зависят они от установленной и прижившейся на предприятии системы мотивирования, от общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Существуют такие методы мотивирования результативного трудового поведения:

- материальное вознаграждение;
- организационные;
- морально-психологические.

Самым распространенным методом материального мотивирования считается индивидуальная премия. Ее стоит выплачивать один раз в год, а иначе она рискует превратиться в заработную плату и перестанет обладать мотивирующими полномочиями. Правильно, если заранее установить процент премии по итогам года и подвергать его корректировки в соответствии с трудовыми достижениями сотрудника. Размер премии, как правило, должен составлять не меньше тридцати процентов основной заработной платы (по Ф.Тейлору), а так же, на низшем уровне руководства премия должна составлять десять-тридцать процентов, на среднем десять-сорок процентов, на высшем пятнадцать-шестнадцать процентов.

Эффективность премирования практически полностью зависима от правильности выбора показателей, от их распределения, в зависимости от роли и характера подразделения, уровня должностей, ориентацией на результативный вклад и успешное завершение деятельности, гибкость оценки достижений сотрудника.

Если сотрудники будут удовлетворены материальным вознаграждением и его справедливостью, то у них сформируется мотивация для инициативы и они отдадут предпочтение данной организации. Помимо этого, удовлетворенность премированием поможет привлечь новых сотрудников на предприятие.

Но, как выяснилось, потребность только в денежном поощрении растет до определенного предела, который зависит от уровня жизни, после чего, деньги становятся условием нормального психологического состояния, сохранения чувства достоинства. В таком случае, начнется преобладание других групп потребностей, связанные, например, с потребностью в творчестве, достижении успехов, самореализации, построении карьеры. Для руководителей важно умение распознавать потребности сотрудников. Удовлетворение потребности более низкого уровня должно произойти раньше, чем потребность следующего уровня станет более значима для определения поведения человека.

Естественно то, что ни одна система материального поощрения не может на все сто процентов брать во внимание характер и сложность труда, личный вклад сотрудника и весь масштаб работы, т. к. многие трудовые функции не всегда фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Постоянное изменение потребностей не дает гарантии на то, что мотивация, сработавшая один раз, окажется такой же эффективной и в дальнейшем. С происходящим развитием личности, расширяются и возможности, а так же потребности в самовыражении. Можно сделать вывод, что процесс мотивации через удовлетворение потребностей бесконечен.

Мы помним, что помимо материальных методов мотивации существуют еще и нематериальные, такие как: организационные и морально-психологические.

К организационным методам мотивирования относятся:

- Участие сотрудников в делах организации (в основном в социальных);
- Перспектива в получении новых знаний и навыков;
- Перспектива должностного и профессионального роста.

К морально-психологическим методам мотивирования относятся:

- Создание условий, которые способствуют формированию профессиональной гордости, личной ответственности за выполнение работы;
- Наличие вызова, формирование возможностей выражения в труде;
- Личное и публичное признание, награждения почетными грамотами и орденами, Доска почета и т. д.;

-Создание атмосферы взаимного уважения и доверия.

Своеобразным способом мотивации является повышение в должности. Но, к сожалению, этот метод внутренне ограничен, так как организация обычно имеет не большое количество должностей высокого ранга, а так же переквалификация сотрудников требует затрат от организации.

В практике управления обычно применяют разные методы и их комбинации. Для того, чтобы система мотивации приносила положительные результаты, необходимо использование в управлении организацией всех трех групп методов. Использование, например, только властных и материальных мотиваций не позволит применить творческую активность персонала на достижение целей организации.

Рассмотрим подробнее каждую задачу.

1) Привлечение персонала в организацию. Организации поддерживают между собой конкурентность на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, в которых они нуждаются для достижения стратегических целей. В этом случае стимулы должны быть конкурентоспособными по отношению к этой категории работников, которые требуются организации.

2) Сохранение сотрудников в компании и обеспечить их лояльность.

Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать уходить с такого предприятия. Чтобы не допустить потерю сотрудников, профессиональной подготовки и развития который организация потратила деньги и которые ценные менеджеры ресурсов должны обеспечить конкурентоспособность. Система мотивации. Следует подчеркнуть, что одним из основных факторов, влияющих на удержание работника в организации выполняется его работа. Эти факторы включают в себя: содержание работы, профессии платить, возможности карьерного роста, лидерства (способность к голове обеспечить как профессиональные, так и моральную поддержку; положительным и доверительные личные отношения с

головы), коллеги степень коллеги технической грамотности и их уровень социальной поддержки), условия операция. Естественно, что отсутствие каких-либо (или нескольких) факторов. Это может быть частично компенсировано за счет других.

3) содействовать продуктивное поведение. Набор и держась потенциально сильные сотрудники предприятия, перед менеджером встает задача постоянно контролировать повышение результативности и эффективности их деятельности.

Если говорить о результативности работников, то кроме повседневного процесса контроля над исполнением обязанностей, еще необходимо рассматривать личный вклад каждого сотрудника в достижение целей организации. Направить на четкое исполнение целей и задач организации, которые ставятся перед сотрудником, реально сделать с помощью системы управления по целям.

В первую очередь поощрять следует, с точки зрения эффективности, верные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие по всем критериям качества. Те действия, которые ожидает от сотрудника предприятие, должны быть даны ему в форме закрепленных за ним должностных обязанностей.

4) Контроль за издержками на рабочую силу. Если система мотивации достаточно грамотно продумана, то она непосредственно определяет стопроцентный контроль и эффективность в управлении над затратами на рабочую силу и одновременно обеспечивать наличие требуемых сотрудников

5) Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть доступна в понимании каждому работнику и проста для администрирования, т. е. должна быть достаточно эффективна и экономична как в трудовых, так и в материальных затратах, чтобы к тому же было обеспечено ее бесперебойное функционирование.

Результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность организации должна вызывать реакцию со стороны руководства, направленной на удовлетворение каких-либо мотивов сотрудников. Деятельность, не отвечающая этим требованиям, не поощряется, а в некоторых случаях и наказывается.

1.3. Основные теории мотивации

Основными элементами системы мотивации считаются: потребности, мотивы и стимулы. В таблице 1.2 указаны элементы системы мотивации в современных теориях [17, с.51].

Таблица 1.2

Элементы системы мотивации в современных теориях

Потребности	Мотивы	Стимулы
1	2	3
Содержательные теории мотивации		
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1.1. Физиологическ ие потребности	– качественная пища; – чистая вода; – хорошие жилищные условия; – благоприятные условия отдыха.	– справедливая зарплата; – ссуды на жилье; – санаторные путевки; – социальный пакет.
1.2. Потребности в безопасности	– защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	– хороший морально- психологический климат в коллективе; – демократический стиль управления руководителя; – система пенсионного обеспечения;

		– страхование от болезней;
		– помощь в экстремальных ситуациях
		– возможность общаться;
		– благоприятный социальный микроклимат;
		– демократический стиль руководства;
		– участие в управлении и принятии решений;
	– общение;	– равные возможности, "равенство шансов";
1.3.	– подражание;	– доска почета;
Социальные	– сопричастность;	– вынесение благодарностей;
потребности	– солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка.	– признание заслуг;
		– справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях);
		– программы культурно-оздоровительных мероприятий.
		– достойная зарплата;
	– самоуважение;	– участие в управлении и принятии решений;
1.4.	– личные достижения;	– расширение полномочий;
Потребности в	– компетентность;	– персональные блага;
признании и	– уважение со стороны окружающих;	– рост числа подчиненных;
уважении	– признание.	– всеобщее признание и уважение.

		– участие в управлении и принятии решений; – участие в проектных группах; – право реализовать свои предложения;
1.5.	– реализация потенциальных возможностей;	– широкие возможности для обучения и повышения квалификации;
	– рост личности;	– активный рост карьеры;
	– призвание;	– предоставление работы по интересам, по призванию;
Потребности	– самовыражение;	– профессиональная ориентация;
самовыражения	– любознательность;	– повышение творческого характера труда;
	– творчество;	– учет личных качеств и способностей работника;
	– изобретательство;	– премии за новаторство, изобретения, открытия;
	– рационализаторство;	– выдвижение на государственные и международные премии.
	– занятие наукой.	

2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера

2.1.	– пища, вода, жилье, отдых;	– достаточный уровень
Потребности	– защита от физических опасностей;	зарплаты;
существования:		– оплата жилья;
физиологически	– уверенность в том, что	– социальный пакет;
е,	физиологические потребности	– система пенсионного

обеспечение безопасности, оплата труда	будут удовлетворены.	обеспечения; – страхование от болезней.
2.2.		
Потребности связи:	– общение;	– возможность общаться;
установление контактов,	– сопричастность;	– благоприятный психологический климат в коллективе;
уважение,	– поддержка, дружба, взаимовыручка.	– равные возможности;
оценка личности		– вынесение благодарностей;
		– признание заслуг.
2.3.		
Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	– уважение, признание; – реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – самовыражение, творчество.	– всеобщее признание и уважение; – право реализовать свои предложения; – возможности обучения и повышения квалификации; – премии за изобретения.

3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

3.1.	– желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	– участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – рост числа подчиненных.
Потребность власти		
	– участие в перспективных работах;	– предоставление инициативы, широких полномочий;
3.2.	– достижение цели;	
Потребность успеха	– престиж;	- поощрение за результаты;
	– развитие карьеры.	- участие в успехе;

		- международное признание; - присвоение звания "Лучший сотрудник года".
		- возможность общаться;
	- общение;	- благоприятный социальный микроклимат;
3.3.	- подражание;	- участие в управлении и принятии решений;
Потребность причастности	- сопричастность; - солидарность, поддержка, дружба.	- проведение совещаний; - оказание помощи другим; - деловые контакты.

4. Теория двух факторов Ф. Герцберга

	- успех; - продвижение по службе;	- хороший морально-психологический климат;
	- признание и одобрение результатов работы;	- нормальные условия работы;
4.1.	- высокая степень ответственности;	- справедливая зарплата;
Гигиенические факторы	- возможности творческого и делового роста.	- доброжелательная атмосфера; - умеренный контроль за работой.
		- предоставление инициативы, широких полномочий;
		- поощрение за результаты;
		- участие в успехе;
		- планирование карьеры;
		- справедливое
4.2. Мотивации		

- вознаграждение;
- предоставление высокой степени ответственности;
- учеба и повышение квалификации.

Процессуальные теории мотивации

5. Теория ожиданий В. Врума

- | | | |
|--------------|--|----------------------|
| | – значимость задачи; | |
| 5.1. Затраты | – выполнимость задания; | – оценка результатов |
| результаты | – проведение необходимых консультаций. | |
-

- | | | |
|-------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 5.2. | – определенность | и – доверие к руководителю; |
| Результаты | воз своевременность вознагражден | – эффективность работы |
| награждения | ия. | предприятия. |
-

- | | | |
|-------------|------------------------------|----------------------------|
| | – вознаграждение за | – гарантия вознаграждения; |
| 5.3. | достигнутую результативность | – точное соответствие |
| Валентность | труда. | вознаграждения результатам |
| | | работы. |
-

6. Теория справедливости С. Адамса

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| – соответствие | – применение |
| вознаграждения среднему | компенсационной оплаты |
| значению вознаграждения | труда по "рыночной цене" |
| других специалистов за | работника. |
| аналогичную работу. | |
-

7. Концепция партисипативного управления

- | | |
|---|--------------------------|
| – осознание важности и | – участие в управлении и |
| значимости своего труда для принятия решений; | |

развития предприятия	– участие в проектах;
	– самоконтроль;
	– личная и групповая ответственность за результаты.

Определим терминологическую разницу между "стимулом" и "мотивом". Приведем два определения стимула. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор) [22, с.102].

Мотив находится "внутри" человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [7, с.68].

Разделим мотивирование на две группы, зависящих от цели.

Первая группа-это система внешних воздействий на человека, вызывающих определенные мотивы, побуждающие человека выполнять какие-либо действия, приводящие к желаемому для мотивирующего фактора результату. В данном случае мотивирования, нужно хорошо усвоить, какие мотивы могут побуждать человека к требуемым действиям и каким образом можно вызывать эти мотивы.

Вторая группа сложнее. Мотивирование этого типа формирует индивидуальную мотивационную сущность человека. Это гораздо более трудоемкий и затратный метод, но его результаты заметно превосходят первую группу.

Главная задача менеджера будет заключаться в грамотном сочетании обеих этих групп мотивирования.

Естественно, что главный элемент стимулирования - стимул. Он является

рычагом воздействия на мотивы. Самостоятельно стимулы не могут вызвать какое-либо действие со стороны объекта, они только обладают свойством своеобразного "катализатора" активности, который со своей стороны определен мотивационной структурой личности. Из этого можно сделать следующий вывод: эффективность стимулов обусловлена индивидуальностью конкретной личности.

В современных теориях управления сложились определенные модели. Рассмотрим их.

Нужно отметить, что только профессионально и грамотно разработанная система мотивации, которая включает в себя все накопленные знания в области менеджмента, теории управления, психологии и т. д., имеет право на эффективное функционирование и на побуждение как отдельного сотрудника, так и целого коллектива, к достижению целей организации.

Каждая система мотивации должна включать в себя модели стимулирования. На данный момент в теории и практике управления не существует идеальной многогранной модели стимулирования, которая была бы способна отвечать всем возможным требованиям. Но все же существуют известные модели, разные по направленности и результативности.

Мы получили следующие модели:

- Кнута и пряника;
- Первичные и вторичные потребности;
- Внутренние и внешние вознаграждения;
- Стимулирующий фактор модели;
- Справедливость;
- Ожидания;
- Социальная справедливость.

Существенные теории мотивации имеют начало с идентификации тех внутренних потребностей, которые побуждают людей к нужным действиям. Основной потребностью в появлении содержательных теорий мотивации, стало понимание менеджерами некой "нелогичности" поведения сотрудников. Самым значимым в теории Маслоу, и других исследователей в этом направлении, было выявление в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. А именно, была сделана попытка к созданию единой схемы иерархии мотивов в поведении человека, хотелось осознать, почему личность, имеющая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в своеобразной последовательности.

Теория ожиданий, которая была определена в работах Виктора Врума, основана на возможном предположении, что наличие самой ярко выраженной потребности, может не являться тем самым единственным и достаточным условием мотивации, которое может сподвигнуть человека на достижение определенной цели. Так же, достаточно важным условием является понимание человеком возможности того, что достигнутый результат в трудовой деятельности приведет к удовлетворению личной потребности. В общем виде теорию ожиданий можно представить как учение, которое описывает зависимость мотивации от двух фактов: как много и насколько возможно человеку получить желаемое, а так же, сколько сил и времени он готов на это потратить. Процесс мотивации рассматривается на двух уровнях и состоит из трех групп: старания, результат и поощрение. Теория ожиданий изучает и характеризует взаимосвязь этих трех групп, рассматривая усилия как следствие, и в какой-то мере результат мотивации, а сам результат, как функцию, зависящую от стараний и степени их воплощения. Самым главным в данной теории является категория под названием -ожидание.

Ожидания можно рассматривать, как факт ожидания вероятности свершения определенного события, данный личностью. Ожидания в отношении затрат труда и итоговых результатов – явное ожидаемое соотношение между

потраченными силами и конечными результатами. Очень важным являются также ожидания второго ранга: результаты – поощрение.

Второй категорией, которой бравирует теория ожиданий, являются результаты первого и второго уровней. Результаты первого уровня непосредственно зависят от приложенных усилий работника и могут измеряться в натуральной, материальной, временной формах или представлены в относительных показателях, например, в процентах. Результаты второго уровня было условлено обозначать вознаграждением, т. е. это мера оценки труда сотрудника, которую он намерен получить после выполнения определенной трудовой деятельности, которая имела положительный результат. В отличие от результатов первого уровня, материальное поощрение имеет трудности с собственной оценкой, так как кроме привычного денежного вознаграждения, сотрудник желает получить и нематериальные выгоды –самовыражение, достойное место в коллективе, уважение среди коллег и руководства, продвижение по карьерной лестнице.

Валентность – это третья основная категория в теории ожиданий, она выражает то, на каком уровне ценностей для работника находится тот или иной результат его деятельности, т. е. валентность говорит о приоритетности результатов и поощрений для каждого конкретного человека. Те результаты, к которым работник целенаправленно движется, которые он считает целью своей деятельности, указывают на положительную валентность, нежелаемые результаты, которые сотрудник явно избегает, имеют отрицательную валентность, а если человеку совершенно безразличен итог, то в этом случае валентность равна нулю. Нужно добавить, что валентность – сугубо индивидуальный показатель, который основан на системе ценностей каждой конкретной личности, следовательно, проблема его оценки — главная проблема применения данной теории (теории ожидания) на практике.

Из этого следует, что основные положения теории ожиданий заключаются в следующем: данная теория сосредоточена на поисках ответов на вопросы; какое влияние имеет ожидания на мотивации сотрудников и как сама

мотивация это влияет на эффективность работы каждого отдельного человека наемный рабочий. Он также считает, что мотивация (Врум Б. говорит о силе мотивации)

Она дается соотношением трех факторов: ожидания первого уровня (усилий - результат), второй уровень ожиданий (результаты - плата), и валентность результатов второго уровня.

В теории социальной мотивации необходимо отметить следующее: система человеческих потребностей-главный источник деятельности человека.

В динамичной и мотивации руководства признаки указывают в своих на К. и Ж. Мадсен. Аткинсон. Первая функция выражается в придании динамизм и поведение силы, а второй - в ее организации.

С точки зрения устранения причин социальной мотивации с учетом Г.

Мерфи и Ф. Олпорт. Учитывая то, как мотивация взаимодействует с нас мотивы, их система, Г. Мерфи указывает, что она зависима от множества социальных факторов. К этим факторам он относит: преданность коллективу, страх быть смешным, стремление поддержать свой статус, поддержание общественного порядка и учение. В процессе обучения личность приобретает, путем усвоения, следующие мотивы: желание получать понимание, стремление к лидерству, вести за собой людей, умение самому идти за другими.

В мотивационной системе Г. Мэрфи выделяет три самых сильных мотива, которые подчиняют себе других побудителей: стремление к материальной выгоды, для власти, для престижа. Эти мотивы, порожденные типичных условиях буржуазное общество, которые, по его словам, при определении социальная мотивация поведения, они в основном зависят мотивационная сфера личности.

Делаем вывод, что мотивация является результатом сложных

взаимоотношений потребностей, которые постоянно терпят изменения. Позитивная мотивация приводит в действие способности человека, дает свободу его потенциалу, а негативная мотивация, замедляет проявление способностей, мешает достижению целей какой-либо деятельности. Для того чтобы создать грамотную и эффективную систему мотивации своим сотрудникам, руководителю нужно определить, в чем же заключаются эти потребности, и найти способ их удовлетворения.

2. Анализ функций и системы мотивации сотрудников в ООО «Переменка»

2.1. Общая характеристика ООО «Переменка» и анализ организационной структуры управления предприятия

Комбинат питания — крупное торгово-производственное объединение, которое включает в свой состав: фабрика-заготовочные или специализированные заготовочные цеха и доготовочные организации (закусочные, столовые, кафе).

Имея новейшее современное оборудование, комбинат питания может обеспечить производство и доставку полуфабрикатов другим предприятиям общественного питания.

Комбинат питания действует по единой производственной программе, под единым административным управлением и имеет общее складское хозяйство. Комбинат питания создается в основном при крупном производственном предприятии для обслуживания его персонала, но, помимо этого, может так же обслуживать людей прилегающего жилого района, сотрудников, расположенных поблизости офисов. Комбинат питания может быть создан и при высшем учебном заведении. В том числе, создаются школьные комбинаты питания.

Столовая - общедоступная организация общественного питания, которая обслуживает определенную категорию потребителей. Производит и реализует блюда по определенному разнообразному меню.

Питание, предоставляемое столовой, представляет собой услугу по изготовлению кулинарной продукции, которая должна быть разнообразна по дням недели или специальных рационов питания для разных групп потребителей (рабочих, студентов, школьников, туристов), а так же услугу по созданию условий для реализации и потребления на предприятии. Столовые можно разделить:

- по ассортименту предлагаемой продукции;
- по направленности меню (обычное или диетическое);
- по обслуживаемому потребителю (работник, школьник);
- по территориальному расположению;

-общедоступность.

Общедоступные столовые предназначены для обслуживания массового спроса (это завтраки и обеды, и ужины), обычно это население данного района и прилежащего. В столовых практикуется метод самообслуживания, после чего следует оплата.

Столовые при производственных организациях и учебных учреждениях размещаются как можно ближе, что создает максимальные удобства для потребителя. Столовые обязуются организовывать питание сотрудникам в дневные, вечерние и ночные смены, а также, доставлять горячую пищу по требованию непосредственно в цеха или на любое другое место работы. Сам порядок работы обсуждается и утверждается руководством предприятий или администрацией учебных заведений.

Столовые при профессиональных училищах формируют двух-трехразовое питание, это зависит от норм суточного рациона. Обслуживание представляет собой-заранее накрытые столы. Столовые при школах имеют право на существование, если количество учащихся составляет не менее трехсот человек.

В школьных столовых рекомендуется готовить комплексные завтраки и обеды, учитывая две возрастные категории: первая-учащиеся первых-пятых классов, вторая- учащиеся шестых-одиннадцатых классов. Режим работы школьных столовых определяется совместно с директором школы.

Диетические столовые предназначены для людей, нуждающихся в специализированном питании по советам врача. В таких столовых, вместимость которых должна быть не меньше ста мест, рекомендуется осуществлять приготовление по меню на пять-шесть основных диет. Блюда готовятся по специальным технологиям и рецептам поварами, которые имеют соответствующую подготовку, под строгим контролем врача-диетолога или медсестры. Производство диетических столовых обеспечивается специализированным оборудованием и инвентарем (например, пароконвектоматом, паровыми котлами, соковыжималками) и т. д.

Столовые-раздаточные и столовые «на колесах» могут обслуживать не очень

большое количество сотрудников (обычно широко используются на предприятиях с огромной территорией). Такие столовые, естественно, не имеют кухни, а осуществляют только подогрев готовых блюд, которые доставляются из других точек общественного питания в специальных термосах. В передвижных столовых используется исключительно небьющаяся посуда.

Все столовые должны иметь вывеску, на которой указаны организационно-правовые нормы и часы работы. В столовых нужно использовать стандартную мебель облегченной конструкции. Столы должны быть с гигиеническим покрытием. Разрешено применять посуду из: фаянса, стекла и пресованного стекла. Столовая должна иметь следующие помещения: вестибюль, гардероб, туалетные комнаты. Сами площади залов должны обязательно соответствовать нормам-1,8 метр квадратный на одно посадочное место.

В более крупных городах принято создавать комбинаты школьного питания, которые снабжают школьные столовые полуфабрикатами, мучными кулинарными и кондитерскими изделиями.

ИП Шнурко Наталья Александровна занимается организацией школьного питания с 1999 года.

Основная задача предпринимателя-обеспечение горячим питанием и буфетной продукцией обучающихся и педагогов 24 общеобразовательных учреждений г. Томска.

Рациональное (здоровое) питание детей является необходимым условием обеспечения их здоровья; устойчивости к действию инфекций и других неблагоприятных факторов; способности к обучению во все возрастные периоды. Приоритетная роль питания в поддержание здоровья детей и подростков закреплена целевой программой г. Томска «Здоровое питание детей на 2009-2010гг.»

Программа «Здоровое питание - здоровый школьник»

Цель программы: Обеспечение здорового питания школьников г. Томска и области.

Основные задачи программы:

-обеспечение детей и подростков питанием, соответствующим возрастным физиологическим потребностям в пищевых веществах и энергии, принципам рационального и сбалансированного питания;

-гарантированное качество и безопасность питания и пищевых продуктов, используемых в питании;

-предупреждение (профилактика) среди детей и подростков, инфекционных и неинфекционных заболеваний, связанных с фактором питания.

Основные мероприятия программы:

-совершенствование организации, повышение качества, сбалансированности и обеспечение безопасности питания, обучающихся и воспитанников образовательных учреждений г.Томска и области;

-улучшение рационов питания обучающихся, обеспечение щадящим питанием с максимальным сохранением пищевой ценности и качества производимых блюд за счет применения современных технологий приготовления;

-повышение процента охвата горячим питанием до100%;

-совершенствование организации контроля качества сырья и готовых рационов питания;

-использование экологически безопасных продуктов;

-формирование у обучающихся рационального пищевого поведения и знаний об основах здорового питания;

-витаминизация производимой продукции (обогащение витаминными премиксами, изделий из круп и творога), С-витаминизация третьих блюд;

-использование в основном и дополнительном питании обогащенной микронутриентами (бета-кератином) кондитерской и кулинарной продукции, выпускаемой на Комбинате школьного питания;

-строительство и ввод в эксплуатацию цеха по производству витаминизированных мясных и рыбных полуфабрикатов для питания в школах, обслуживаемых Комбинатом школьного питания Шнурко Н.А.;

-внедрение новых форм обслуживания школьников: организация каша-баров, Дней национальной кухни и т.д.

Ожидаемые результаты реализации программы:

- расширение охвата здоровым питанием обучающихся;
- улучшение качества питания;
- снижение показателей заболеваемости у детей, связанных с фактором питания;
- относительное снижение стоимости школьного питания за счет оптовых закупок сырья и централизации управления.

Все школьные столовые и буфеты работают под фирменным названием «Переменка».

Комбинат Школьного Питания - проект социальный, реализуя его невозможно получить большую прибыль, построен он был на кредитные деньги. За три года своего существования он пережил два пожара и, соответственно, две реконструкции, которые стоили немалых, в том числе кредитных денег. В настоящее время в период кризиса при постоянно растущих ставках по кредитам и коммунальным платежам судьба такого социально важного для города объекта, как КШП, под угрозой.

На сегодняшний день завод, который имеет достаточно места, современное оборудование и высококвалифицированный персонал, Она действительно может обеспечить качественную пищу, сохраняя при этом цена политика и расширение ассортимента, большее число студентов, организации питания в школах.

На КШП оснащен современным оборудованием: пароваркой, который позволяет использовать современную технологию в приготовлении пищи; печь конвекции для кондитерских и пищевых продуктов. Так как объемы реализации постоянно растут, на сегодняшний день решен вопрос о покупке конвекционной печи.

Команда управления проектом имеет долгосрочный опыт в сфере организации общественного питания.

Шнурко Наталья Александровна – директор Комбината Школьного Питания.

Стаж работы в школьном питании десять лет. Специальность: журналист (ТГУ), юрист (Московский современный гуманитарный университет), инженер-технолог (Красноярский технологический институт общественного питания), имеет свидетельства и международные сертификаты курсов повышения квалификации. С 2004 года ежегодно проходит курсы повышения квалификации в международном университете в г.Москве по программе «Общественное питание по месту учебы: развитие, проблемы, перспективы». Автор и разработчик новых технологий приготовления блюд для школьников с добавлением В-каротина, микронутриентов, витаминизированных наполнителей, пребиотиков и пробиотиков. Организатор Комбината Школьного Питания- новой формы организации питания учащихся в школах, не имеющих своих пищеблоков.

Обладает высоким уровнем творческой инициативы и новаторства, колоссальной работоспособностью, ответственностью.

Чернышева Елена Викторовна – зам.директора Комбината Школьного Питания.

Образование – экономическое (ТГУ), психологическое (ТГУ). Имеет свидетельства и международные сертификаты по программам: «Организация и планирование деятельности предприятий малого бизнеса», «Команда образования и менеджмент организация», «Управление персоналом».

Большой опыт преподавательской деятельности – 25 лет педагогического стажа; организационной работы – организация текущего и перспективного планирования деятельности производства, организация городских, областных, региональных выставок, ярмарок, конкурсов, презентаций; управленческий – подбор и расстановка кадров, контроль за качеством производственного процесса и объективностью оценки результатов деятельности. Высшее квалификационное категория по должности заместителя директора по учебно – воспитательной работе, автор методических разработок и учебно – методических пособий.

Антонкина Лариса Ивановна-технолог Комбината Школьного Питания.

Специальность – инженер-технолог, образование высшее (кемеровский технологический институт пищевой промышленности). Стаж работы по специальности 25 лет. Опыт работы в должности технолога, заведующего производством, директора столовой. Постоянно повышает свой профессиональный уровень на ежегодных курсах повышения квалификации. Автор новых рецептур блюд, витаминизированного циклического меню, разработчик новых технологий приготовления блюд для учащихся. Высококвалифицированный специалист в сфере организации школьного питания. Обладает высоким уровнем инициативы и новаторства.

Усюкевич Вера Павловна – главный бухгалтер Комбината Школьного Питания.

Образование – высшее экономическое. Стаж работы по специальности 28 лет, из них в должности главного бухгалтера 9 лет. Организация бухгалтерского налогового учета, учет финансовых средств и статистический учет.

Команда специалистов

Черных Надежда Леонидовна	Стаж работы по специальности 37 лет. Образование высшее. Опыт работы в областном центре Санэпиднадзора в должности ведущего специалиста и завед. отделом. Автор статей по изучению СВЧ – излучений на человека. Санитарный врач КШП.	Контроль за соблюдением СанПиНов, за санитарным состоянием производства, качеством поступающего сырья.
Побежимова Иосифовна Вера	Стаж работы по специальности 35 лет. Опыт работы в должности технолога, калькулятора, заведующего производством, заведующего столовой. Технолог-калькулятор КШП.	Разработка калькуляционных карточек, контроль за выполнением Постановления Губернатора №141 от 26.04.2002г. «О государственном регулировании наценки на

		продукцию (товары), реализуемую на предприятиях общественного питания при общеобразовательных школах, учебных заведениях начального, среднего и высшего профессионального образования».
Липницкая Вера Васильевна	Стаж работы по специальности 28 лет. Образование высшее. Повар бригадир 5 разряда. Опыт работы в должности повара, инженера-технолога, заведующего производством. Заведующая производством КШП.	Контроль и организация производственного процесса приготовления горячих блюд.
Панкова Вера Григорьевна	Стаж работы 26 лет. Образование среднее профессиональное. Опыт работы в должности кондитера. Начальник кондитерского цеха КШП.	Контроль и организация производственного процесса изготовления кулинарных и кондитерских изделий.
Ливадная Татьяна Васильевна	Стаж работы 22 года. Образование среднее профессиональное. Менеджер доставки КШП.	Организация работы с поставщиками, логистика склада, ведение товарного учета, распределение транспортного потока.

Место расположения КШП.

Основной офис компании располагается в г. Томске по адресу ул. Дальне Ключевская 14 стр. 3.

План здания по ул. Д-Ключевская, 14 стр. 3

Цокольный этаж:

- 1.Гардеробная персонала
- 2.Склад запаса продовольственного сырья
- 3.Склад овощной
- 4.Тарная
- 5.Овощной цех
- 6.Склад для хранения мяса, рыбы, птицы

1-ый этаж Кондитерский цех:

- 1.Цех по производству изделий из песочного и бисквитного теста
- 2.Цех по производству мучных сдобных кондитерских и кулинарных изделий
- 3.Яичная
- 4.Помещение для мукопросеивания
- 5.Моечная кухонной посуды
- 6.Моечная возвратной тары
- 7.Стационарная холодильная установка для хранения готовой продукции

2-ой этаж:

- 1.Кухня для приготовления холодных закусок, салатов, 1-ых и 2-ых блюд, напитков
- 2.Кладовая дневного запаса сырья
3. Моечная кухонной и столовой посуды
- 4.обеденный зал

Мансарда:

Ресторан «Старый Чердак»

Организационная структура.

Организационная структура ИП Шнурко состоит из следующих основных служб.

Должность	Количество человек
1.Администрация	6
Управляющий	1
Технолог	1

Бухгалтер	2
Менеджер	2
2.Производственный персонал	64
Повар	21
Повар-бригадир	21
Администратор	1
Помощник повара	1
Мойщица	1
Кухонный работник	2
Буфетчик	6
Грузчик	1
Кондитер	7
Экспедитор	2
Кладовщик	1
Итого	70

Схема выполняемых функций сотрудников, на примере столовой лица №8
-Организация деятельности сотрудников столовой на обеспечение полноценного выпуска продукции собственного производства, необходимого ассортимента и качества, в соответствии с требованиями и экономным расходованием ресурсов для обеспечения полноценным и бесперебойным питанием.

Организует и руководит исполнением, несет ответственность за своевременность, качество и конечные результаты:

- 1.Зам.директора школьного комбината питания;
- 2.Заведующий производством.

Принимает участие в исполнении данной задачи:

- 1.Повар-бригадир;
- 2.Повара;
- 3.Помощники повара;
- 4.Буфетчица;
- 5.Кухонный работник.

- Планирование работы в организации и оценка эффективности планирования.

Организует и руководит исполнением, несет ответственность за своевременность, качество и конечные результаты:

- 1.Зам.директора школьного комбината питания;
- 2.Заведующий производством.

Получает информацию о принятых решениях:

- 1.Повар-бригадир;
- 2.Повара;
- 3.Помощники повара;
- 4.Буфетчица;
- 5.Кухонный работник.

- Доведение до персонала информации о положении дел в ООО «Переменка».

Организует и руководит исполнением, несет ответственность за своевременность, качество и конечные результаты:

Зам.директора школьного комбината питания.

Получает информацию о принятых решениях:

1. Заведующий производством;
- 2.Повар-бригадир;
- 3.Повара;
- 4.Помощники повара;
- 5.Буфетчица;
- 6.Кухонный работник.

-Ведение табеля учета рабочего времени работников организации.

Организует и руководит исполнением, несет ответственность за своевременность, качество и конечные результаты:

- 1.Зам.директора школьного комбината питания.

Принимает участие в исполнении данной задачи:

- 1.Заведующий производством;
- 2.Повар-бригадир.

Получает информацию о принятых решениях:

1. Повара;
2. Помощники повара;
3. Буфетчица;
4. Кухонный работник.

-Знание и выполнение требования Трудового кодекса РФ, других нормативно правовых документов, касающихся вопросов ОТ, и ПБ; приказов Генерального директора ООО «Переменка»; рабочих инструкций, инструкций по ОТ и инструкций по ПБ..

Организует и руководит исполнением, несет ответственность за своевременность, качество и конечные результаты:

1. Зам.директора школьного комбината питания;
2. Заведующий производством;
3. Повар-бригадир.

Принимает участие в исполнении данной задачи:

1. Зам.директора школьного комбината питания;
2. Заведующий производством;
3. Повар-бригадир;
4. Повара;
5. Помощники повара;
6. Буфетчица;
7. Кухонный работник.

Получает информацию о принятых решениях:

1. Повара;
2. Помощники повара;
3. Буфетчица;
4. Кухонный работник.

ИП Шнурко оказывает услугу по организации школьного питания для детей.

Школьное питание давно вышло за рамки общественного питания. Это питание поистине «мамино, бабушкино, домашнее». Мы живем во время

«фастфуда» и полуфабрикатов, поэтому совершенно отвыкли и разучились готовить дома каши из тыквы, кисель из свежих ягод, котлетки из печени, супчики. Наши дети хорошо знают гамбургеры и пельмени. Мы уже привыкли питаться неправильно. Поэтому, приходя в 1-ый класс, дети поначалу отвергают правильную еду. Но в организованном коллективе очень быстро уже «за обе щеки» уплетают полезную пищу. И с первого дня пребывания в школе и до последнего звонка мы должны их вкусно, а главное, разнообразно кормить. Поэтому меню постоянно меняется, разрабатываются и вводятся новые, полезные блюда.

Дневной рацион питания включает в себя горячие блюда – мясное, рыбное, куриное, субпродуктовое, творожное, яичное, крупяное.

Помимо производства продукции для детей, КШП имеет постоянных партнеров в открытой сети. Свою продукцию мы поставляем в буфеты ТГПУ, СибГМУ, ТЭТЗ, ИП Жукова, ИП Ждамирова, ИП Дубровина, ООО «Сибирские пончики» и др. Продукция востребована, поэтому рынок сбыта постоянно растет. Мы предлагаем сертифицированную продукцию без консервантов: салаты, 2-е блюда, изделия кулинарные, мучные, печеные. Изделия упаковываем в изотермические контейнеры, мучные печеные изделия в пищевую пленку. Упаковочный материал также имеет сертификат качества. Каждая единица упаковки маркируется этикеткой с фирменным логотипом. Продукция ежедневно развозится согласно заявкам. Постоянно изучаем рынок сбыта, расширяем ассортимент продукции.

При производстве питания кулинарной продукции для детей и подростков руководствуемся требованиями к обработке сырья и производству продукции, предусмотренными СанПиН 2.4.5.2409-08.

Кулинарная продукция изготавливается в соответствии с действующими сборниками технологических нормативов, либо иной технической документацией (техническими условиями, техническими инструкциями, технико-технологическими картами), утвержденные в установленном порядке и имеющей санитарно-эпидемиологическое заключение.

При производстве кулинарной продукции выбираются наиболее щадящие способы приготовления блюд: варка, припускание, запекание в духовом шкафу и тушение. В целях организации здорового питания исключаем острые приправы, уксус (заменяем лимонной кислотой), маргарин заменяем на сливочное масло, исключаем кетчуп, костный бульон, пищевые концентраты.

В рецептурах используем йодированную соль (обогащенную йодами калия). Для заправки салатов исключаем майонез. Используем растительное масло или термизированный йогуртный продукт.

Для обогащения микронутриентами кулинарной продукции, используем готовые витаминно-минеральные смеси (премиксы), а также включаем в рацион питания продукты, обогащенные витаминно-минеральными смесями, блюда и кулинарные изделия, обогащенные бета-кератином.

Важным достоинством премиксов является удобство их внесения и дозирования, а также возможность осуществления контроля содержания витаминов по закладке премиксов. Обогащение кулинарной продукции происходит в соответствии с инструкциями, методическими указаниями. Проводим витаминизацию не только напитков и кондитерских изделий, а также гарниров, мясных и кулинарных изделий.

Стоит отметить, что кормят школьников не бесплатно. Не платят за обеды только дети-сироты и ребята из малообеспеченных семей, на их обеды выделяются государственные субсидии в размере 36 рублей на 1 ребенка (по Томской области). Поставка питания для этой категории людей осуществляется на конкурсной основе согласно 94 ФЗ. Есть категории, которые оплачивают его частично (например, школьники, воспитываемые одним родителем). Остальные должны обед покупать. Однако, стоимость обеда не так большая. В среднем по стране школьный обед обходится в 20-25 рублей. В Томской области – 25 рублей.

В настоящее время данная тема получила еще большую актуальность в связи с требованием Минобрнауки и Росздравнадзора от 1 сентября 2009 года кормить детей полноценными горячими завтраками, обедами и полдниками обязаны все

школы страны.

Таким образом, проблема обеспечения школьников горячими обедами фактически является общегосударственной и чрезвычайно актуальной. А, следовательно, региональной задачей является поддержка развития предприятий, обеспечивающих поставку горячего питания школьникам. Особенно учитывая, что в Томской области таких предприятий сравнительно не много.

Качество школьного питания в России по-прежнему оставляет желать лучшего. 10% российских школ не кормят детей вообще - там просто нет столовых и даже буфетов.

Сталкиваясь в своей практике с данными проблемами Шнурко Н.А. было принято решение о начале предпринимательской деятельности и создании Комбината Школьного Питания (КШП). С этой целью инициатором проекта были привлечены кредитные ресурсы из банка.

Руководитель Комбината Школьного Питания Шнурко Н.А. начала свою деятельность по организации школьного питания в 1999 году. Развиваясь в этом направлении, в 2004 году принимает решение о строительстве специализированного здания КШП, т.к. при осуществлении практической деятельности, был сделан вывод о том, что организация питания школьников возможна только в рамках крупного предприятия. Иначе оно не принесет достаточного уровня дохода, необходимого для осуществления текущей деятельности.

В 2006 году был построен КШП, который имеет большой склад запасов сырья, кондитерский цех и цех по производству готовой продукции.

Введение в эксплуатацию КШП позволило:

1. Организовать службу высококвалифицированных технологов, которые разрабатывают питание учащихся во всех обслуживаемых Комбинатом школах по единым рационам питания, что обеспечивает необходимую потребность детей и подростков в пищевых веществах и энергии. Технологи также осуществляют разработку и внедрение в школьное питание блюд с высокой

пищевой и биологической ценностью, обогащенных микронутриентами, белками и другими пищевыми веществами.

2. Организация работы в рамках КШП позволило решить социально значимую задачу – обеспечение полноценным питанием детей в городских учреждениях общего и дополнительного образования, не имеющих собственных пищеблоков (школы №20, 66, 63, Лицей при ТПУ, «Центр планирования карьеры», «Центр сибирского фольклора», Дом творчества детей и молодежи). На КШП есть приготовление пищи, порционирования и упаковки пищевых продуктов в индивидуальный контейнер, который обеспечивает эпидемиологическую безопасность

продуктов питания и обеспечивает индивидуальный пакет в одноразовой емкости. Завод промышленных товаров для школьного питания имеет сертификаты соответствия. Аналогов этого школьного питания предприятия в городе.

3. Наличие собственной базы (КШП) может также, в случае непредвиденные обстоятельства на школьных кухнях (для технического завершения работы причины, электричество или вода, канализация закупорка), обеспечить всех детей импортируемых пищевых продуктов, приготовленных на КШП и не нарушают учебный процесс.

4. Производство кондитерские и хлебобулочные изделия в ИБП имеет также ряд преимуществ: разработка и внедрение школьных обедов обогащенные продукты - богатые продукты с В - кератина, хлебцы йодированная. Это невозможно организовать в той или иной школе, потому что такое производство строго контролируется технологом, а в одной школе, ее содержание не выгодно. Организация кондитерских изделий производство за пределами школьной столовой значительно сэкономить бюджет средства на оплату коммунальных услуг, так как именно кондитерских изделий наиболее энергоемкие производства

Основные конкурентные преимущества:

-Наличие собственного технолога, санитарного врача, калькулятора –

позволяет разрабатывать полноценные меню для детей со всем набором необходимых витаминов и микроэлементов, тщательно рассчитывать стоимость продукции и контролировать процесс производства, а, значит, гарантировать предоставление школьникам только здорового и вкусного питания;

-Наличие собственного комбината по производству продуктов питания, включая кондитерский цех – наличие собственных площадей и производственного оборудования позволяет с успехом реализовывать все разработанные меню для детей по низкой себестоимости. Главное – обеспечение питанием детей в МОУ, не имеющих собственных пищеблоков, экономия электроэнергии в школах;

-Большое число потребителей – содержание собственного производственного здания, технологов, санитарного врача и т.д., начинает приносить прибыль только при наличии определенных оборотов, что реализуется в КШП;

-Постоянное повышение квалификации сотрудников – позволяет быть в курсе современных тенденций в области общественного питания и гибко реагировать на них.

Описание потребителей.

В настоящее время КШП осуществляет свою деятельность в двух направлениях:

1.Обеспечение школьников горячим питанием. Список потребителей сформировался в течение 10 лет деятельности компании и в настоящее время насчитывает 24 учебных заведения г.Томска:

-«Академлицей», МОУ СОШ №11, МОУ СОШ №14, МОУ СОШ №22, МОУ СОШ №24, Гимназия №24, Гимназия №29,МОУ СОШ № 30, МОУ СОШ №33, МОУ СОШ №35, МОУ СОШ №37, МОУ СОШ №38, МОУ СОШ №45, МОУ СОШ №46, МОУ СОШ №50, МОУ СОШ №53, Гимназия №55, Гимназия № 56, МОУ СОШ №63, МОУ СОШ № 64, МОУ СОШ №65, «Кисловская МОУ СОШ», МОУ СОШ №5, МОУ СОШ №20, МОУ СОШ №66.

Здесь можно выделить два направления:

-Обеспечение питанием детей за наличный расчет – по 25 рублей на 1

человека. Питание оплачивается родителями через кассу.

-Обеспечение питанием детей из социально незащищенных семей – по 36 рублей на 1 человека (из них, 28 рублей – средства муниципалитета, 8 рублей – собственный бюджет). В этом случае заключается трехсторонний договор между КШП, школой и Департаментом образования и поставка питания осуществляется в соответствии с требованиями 94 ФЗ на конкурсной основе.

Например, питание в столовой гимназии №24 получают 850 учащихся, из них дотационное питание – 40 человек. В гимназии №29 более 1200 учеников, на дотацию имеют право 187. В школе №37 – льготы 169 человек из 801. Все указанные школы обеспечивает питанием ИП Наталья Шнурко «Комбинат Школьного Питания»

2.Поставка продукции кондитерского цеха, а также свежих салатов и вторых блюд в буфеты и магазины г.Томска. Сравнительно новое направление бизнеса. В настоящее время поставка осуществляется в 17 томских учреждений. Из них:

Список торговых точек, обслуживаемых Комбинатом Школьного Питания ИП Шнурко Н.А.

- ООО КФ «Красная Звезда» (столовая)
- Дворец творчества детей и юношества (буфет)
- Поликлиника №10 (буфет)
- СГМУ, пр. Ленина, 4 (буфет)
- СГМУ, ул. Московский тракт, 2 (буфет)
- Томский электротехнический завод (буфет)
- ИП Дубровина (буфет)
- ИП Жукова, ул. Лазо (буфет)
- ИП Жукова, музучилище (буфет)
- ИП Жукова, межвузовская поликлиника (буфет)
- магазин «О кей» (буфет)
- ОКБ (буфет)
- ИП Демьянова (буфет)

-РМЗ (буфет)

-ИП Ждамирова, ул. Герцена (буфет)

-ИП Ждамирова, пр. Ленина (буфет)

В ближайшее время планируется расширение списка покупателей. В этом направлении ведется активная работа.

Предоставляю меню на 03.05.2016г. на обеспечение питанием обучающихся с ограниченными возможностями здоровья из расчета 103 рубля на одного ребенка в день

Рацион	Выход гр, мл,шт	Энергет. Ценность ккал	Белки гр	Жиры гр	Углеводы гр	Цена
Дата						
Завтрак						
Каша молочная геркулесовая, обогащенная поливитаминным премиксом, с маслом	150/5	240,0	3	8	31,6	08.04.16
Ватрушка с сыром, обогащенная бета-кератином	50	175	4,9	3,6	39,7	21-00
Рацион	Выход гр,мл,шт	Энергет. Ценность ккал	Белки гр	Жиры гр	Углеводы гр	Цена
Чай с сахаром, лимон	200/7	59	0,3	-----	15,2	4,07
Хлеб пшеничный	25	66,5	2,7	0,9	10,1	1,11
Итого		540,5	10,9	12,5	96,6	34,22

Обед						
Огурец свежий порционно	40					12,24
Борщ «Сибирский» со сметаной	200/10	93	3,4	4,4	10,5	12,88
Котлета из птицы, запеченная с молочным соусом	80	315	14,4	14,2	6,4	22,08
Каша гречневая рассыпчатая	150	180	5,8	4,4	28,7	12,5
Кисель	200	109	1	-----	29	6,03
Хлеб пшеничный	50	133	5,4	1,8	20,2	2,22
Итого		830	30	24,8	94,8	67,95
Всего за день		1370,5	40,9	37,3	191,4	102,17
Количество учащихся						
Директор школы						
Повар-бригадир						

Представляю меню на 01.06.2016г. для детей, посещающих летнюю площадку при гимназии №56.

Рацион	Выход гр,мл,шт	Ккал	Белки гр	Жиры гр	Углеводы гр	Цена
Завтрак						
Каша молочная пшенная,обогащенная поливитаминовым премиксом,	150/5	303	8,3	13	43,1	8,15

с маслом						
Чай с сахаром	200	52	0,2	-	13,5	1,97
Хлеб пшеничный, обогащенный микронутриентами	20	66,5	2,7	0,9	10,1	0,89
Булочка с яблоком	75					13
Итого:		421,5	11,2	13,9	66,7	24,01
Обед						
Огурец свежий порционно	20					7,34
Рассольник «Домашний» со сметаной	200/10	160	1,8	3,6	24,2	14,35
Чахохбили из курицы	75	295	19,4	17	35	27
Картофельное пюре	150	220	4,1	6,8	21,9	18,13
Напиток витаминизированный апельсиновый	200	6,3	0,7	-	1,6	6,72
Хлеб пшеничный, обогащенный микронутриентами	40	133	5,4	1,8	20,2	1,78
Всего за день:						
Директор школы						
Начальник лагеря						
Мед.работник						
Повар-бригадир						

2.2. Экономическая характеристика ИП Шнурко Н.А. «Комбинат Школьного Питания»

КШП – проект социальный, реализуя его невозможно получить большую прибыль, построен он был на кредитные деньги. На сегодняшний день Комбинат, имеющий достаточные площади, современное оборудование и штат высококвалифицированных сотрудников, может реально обеспечивать качественным питанием при сохранении ценовой политики и расширение ассортимента, большее количество учащихся, организуя питание в школах. Это значительно экономит расходы городского бюджета на оплату электроэнергии, водоснабжения и стоков в школах, где организация питания будет поручена КШП.

Положительное решение вопроса о расширении числа школ города, где организацией питания занимался бы КШП, явится взаимовыгодным сотрудничеством, послужит конкретному социальному благу.

Год	Количество питающихся детей	Количество школ	Цена обеда (руб.)	Количество учебных дней в году	Итого выручка 1 (организация школьного питания)	Итого выручка 2 (реализация кондитерских изделий, готовых блюд)	ОБЩАЯ ВЫРУЧКА (Руб.)
2009	8500,00	24,0	20,00	180,0	30600000,00	8500000,00	39100000,00
2010	8700,00	24,0	20,50	180,0	32103000,00	9000000,00	41103000,00
2011	8900,00	24,0	21,00	180,0	33642000,00	10000000,00	43642000,00
2012	9100,00	24,0	21,50	180,0	35217000,00	10500000,00	45717000,00
2013	9300,00	24,0	22,00	180,0	36828000,00	11000000,00	47828000,00

3			0	00	0		
201	9500,00	24,0	22,5	180,0	38475000,	11500000,0	49975000,00
4			0	00	0		

Период расчета	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Исходные	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
Выручка без НДС	39100,00 0	41103,00 0	43642,00 0	45717,00 0	47828,00 0	49975,00 0
Школьное питание	30600,00 0	32103,00 0	33642,00 0	35217,00 0	36828,00 0	38475,00 0
Общественное питание	8500,000	9000,000	10000,00	10500,000	11000,000	11500,000

Что касается затрат на оборудование для производства и реализации, то это примерно десять к одному. Коммунальные затраты на производство тоже значительно выше, чем в торговле.

Гигиенические показатели пищевой ценности продовольственного сырья и пищевых продуктов, используемых в питании детей и подростков, должны соответствовать санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам. Для обучающихся всех общеобразовательных учреждений, обслуживаемых Комбинатом Школьного Питания ИП Шнурко Н.А., предусмотрена организация двухразового горячего питания, а также реализация (свободная продажа) готовых блюд и буфетной продукции в достаточном ассортименте.

Двухразовое питание предполагает организацию завтрака и обеда, а при организации учебного процесса во 2-ую смену – обеда и полдника.

Ежегодно, перед началом учебного года, комиссия по формированию рациона питания составляет типовые рационы питания (циклическое меню). Особое внимание уделяется меню для обеспечения питанием отдельных категорий обучающихся. Согласно Постановлению Администрации г. Томска №122 25.02.2003 года эта категория детей получает питание из расчета 36 рублей в

день на одного ребенка.

Работая в школьном питании достаточно долгое время, мы знаем, что зачастую эти дети имеют единственную возможность получить полноценное питание только благодаря выделенным средствам в школьной столовой. Рацион на ребенка должен обеспечить 20% суточной потребности детей в пищевых веществах и энергии, поэтому при составлении меню для этой категории детей, мы строго соблюдаем принципы рационального сбалансированного, адекватного питания, что подразумевает:

- удовлетворение потребности детей в пищевых веществах и энергии;
- сбалансированность рациона по всем пищевым веществам.⁴
- максимальное разнообразие рациона питания, которая достигается за счет

Использование продуктов и достаточный диапазон различных способов

Готовка;

- адекватную технологию (гастрономия) продукты переработки, обеспечивает высокую вкусовую и кулинарные изделия
- сохранение питательной ценности всех продуктов питания;
- escaping диетических продуктов и блюд, способных обеспечить раздражает слизистую оболочку пищеварительной системы, а также продуктов, что может привести к ухудшению состояния здоровья у детей с хроническими заболеваниями;
- соотношение в рационе питания основных пищевых веществ: белки, жиры, углеводы (1:1:4).

Сырье, материалы.

Закупка продукции для организации школьного питания составляет 70% от суммы полученной выручки.

Период расчета	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Исходные	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Закупка	21420,00	23652,00	25918,20	28510,02	28510,02	28510,02
продуктов	0	0	0	0	0	0

Выбор системы налогообложения.

. ИП Шнурко осуществляет два основных вида деятельности, из которых школьное питание, попадает под систему налогообложения. Единым налогом на вмененный доход (ЕНВД), при производстве и реализации кондитерских изделий применяется упрощенная система налогообложения (6% с дохода).

Год	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Итого
		Налоги	с	ФОТ			
НДФЛ	413294,0	454623,4	500085,7	550094,3	605103,7	665614,1	3188815,3
ЕСН от УСН	133611,0	146972,1	161669,3	177836,2	195619,9	215181,9	1030890,4
ЕСН от ЕНВД	430916,0	474007,6	521408,4	573549,2	630904,1	693994,5	3324779,8
		Налоги	с	доходов			
ЕНВД	45000,0	47880,0	45640,0	39480,0	47600,0	55440,0	281040,0
УСН за 2009г.	120000,0	123120,0	117360,0	101520,0	122400,0	142560,0	726960,0
Всего	1142821,0	1246603,1	1346163,4	1442479,8	1601627,7	1772790,5	8552485,5

Необходимый объем инвестиций. Направления расходования средств.

Для реализации проекта потребовались инвестиционные средства в размере:
30 млн.

Данные средства были направлены на строительство и ремонт недвижимого имущества по адресу Дальне Ключевская 14, стр. 3.

Источники финансирования.

ИП Шнурко осуществило **технологическое присоединение к городским электрическим сетям**, с целью обеспечения электропитания предприятия на сумму 796446 тыс. руб. Договор №2009-10-05-08-Т от 05.10.2009года.

К 2009 году обязательства перед банком частично погашены, оставшиеся обязательства на последующие 5 лет составляют 12,65 млн. руб. (основного долга). Сумма процентов 11,7 млн. руб. Общая сумма кредиторской задолженности перед банком составляет 24,35 млн. руб.

Источник финансирования проекта – кредитные ресурсы. Кредиты на покрытие инвестиционных затрат получены в Томском филиале ВТБ 24.

Горизонт расчета проекта- 6 лет (2009-2014), интервал планирования – год.

Денежный поток, накопленный к концу 2014 года, составит **23,9 млн. руб.**

Структура кредитных ресурсов.

1) Кредитное соглашение №721/0058-0000085 от 22.05.2007г. (Сумма займа 10200000 руб., 18% годовых)			
	Сумма платежа в погашение основного долга	Сумма платежа в погашение процентов	Общая сумма платежа в погашение
2009г	1905303-69	1294146-13	3199449-82
2010г	2230644-30	954888-93	3185533-23
2011г	2611957-55	525911-57	3137869-12
2012г	1470882-27	77439-49	1548321-76
2013г			
Кредитное соглашение №721/0058-0000378 от 10.06.2008г. (сумма займа 10000000 руб., 19% годовых)			
	Сумма платежа в погашение основного долга	Сумма платежа в погашение процентов	Общая сумма платежа в погашение
2009г	370182-17	1840214-26	2210396-43
2010г	503619-07	1787874-77	2291493-84
2011г	603750-80	1687743-04	2291493-84

1) Кредитное соглашение №721/0058-0000085 от 22.05.2007г. (Сумма займа 10200000 руб., 18% годовых)			
2012г	734246-68	1557247-16	2291493-84
2013г	889463-33	1402030-51	2291493-84
Кредитное соглашение №721/0058-0000271 от 18.01.2008г. (сумма займа 1500000руб., 18% годовых)			
	Сумма платежа в погашение основного долга	Сумма платежа в погашение процентов	Общая сумма платежа в погашение
2009г	238770-17	213177-65	451947-82
2010г	280146-22	174571-95	454718-17
2011г	334766-96	118352-01	453118-97
2012г	397762-40	53526-33	451288-73
2013г	80329-62	1607-71	81937-33

Средняя заработная плата на предприятии составляет около 9300 руб. в месяц.

Ежегодно заработная плата увеличивается на 10%.

Период расчета	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Исходные	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Расходы на оплату труда	4950,325	5445,358	5989,893	6588,883	7247,771	7972,548
Управляющий	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415	115,957
Технолог	67,500	74,250	81,675	89,843	98,827	108,709
Бухгалтер	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Менеджер	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Повар	1323,000	1455,300	1600,830	1760,913	1937,004	2130,705

Повар-бригадир	1323,000	1455,300	1600,830	1760,913	1937,004	2130,705
Администратор	65,700	72,270	79,497	87,447	96,191	105,811
Помощник повара	64,800	71,280	78,408	86,249	94,874	104,361
Мойщица	63,900	70,290	77,319	85,051	93,556	102,912
Кухонный рабочий	109,800	120,780	132,858	146,144	160,758	176,834
Буфетчик	351,000	386,100	424,710	467,181	513,899	565,289
Грузчик	63,000	69,300	76,230	83,853	92,238	101,462
Кондитер	447,300	492,030	541,233	595,356	654,892	720,381
Экспедитор	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Кладовщик	59,950	65,945	72,539	79,793	87,779	96,550
Начислено на ФЗП	561,375	617,513	679,264	747,190	821,909	904,100

Характеристика денежных потоков.

Параметры дохода.

Основным источником компенсации инвестиционных затрат (приобретения основных средств) по проекту является чистый доход, получаемый предприятием в процессе реализации проекта. Общая сумма накопленного дохода за период 2009-2014г.г. составляет 24млн. рублей.

Краткий отчет о прибылях и убытках в тыс. руб.

Период расчета	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Исходные	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
Выручка без НДС	39100,000	41103,000	43642,000	45717,000	47828,000	49975,000
Школьное питание	30600,000	32103,000	33642,000	35217,000	36828,000	48475,000
Общественное питание	8500,000	9000,000	10000,000	10500,000	11000,000	11500,000
Материальные затраты	22595,813	24737,813	27094,013	29685,833	29685,833	29685,833
Закупка продуктов	21420,000	23562,000	25918,200	28510,020	28510,020	28510,020
Приобретение	184,480	184,480	184,480	184,480	184,480	184,480

посуды для школ						
Оснастка пищеблоков школ	873,333	873,333	873,333	873,333	873,333	873,333
Ремонт оборудования	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Спецодежда	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Канцтовары	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Расходы на оплату труда	4950,325	5445,358	5989,893	5268,886	7247,771	7972,548
Управляющий	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415	115,957
Технолог	67,500	74,250	81,685	89,843	98,827	108,709
Бухгалтер	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Менеджер	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Повар	1323,000	1455,300	1600,830	1760,913	1937,004	2130,705
Повар бригадир	1323,000	1455,300	1600,830	1760,913	1937,004	2130,705
Администратор	65,700	72,270	79,497	87,447	96,191	105,811
Помощник повара	64,800	71,280	78,408	86,249	94,874	104,361
Мойщица	63,900	70,290	77,319	85,051	93,556	102,912
Кухонный работник	109,800	120,780	132,858	146,144	160,758	176,834
Буфетчик	351,000	386,100	424,710	155,727	513,899	565,281
Грузчик	63,000	69,300	76,230	167,706	92,238	101,462
Кондитер	447,300	492,030	541,233	170,102	654,892	720,381
Экспедитор	126,000	138,600	152,460	167,706	184,477	202,924
Кладовщик	59,950	65,945	72,539	159,587	87,773	96,550
Начислено на ФЗП	561,375	617,513	679,264	0, 256	821,909	904,100
Нематериальные затраты (вкл. НДС)	3159,619	2367,653	2372,581	2378,002	2383,965	2390,524
Электроэнергия	766,252	766,252	766,252	766,252	766,252	766,252
Отопление	166,170	166,170	166,170	166,170	166,170	166,170
Реклама, маркетинг	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,00
Почта, телефон, интернет	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Водоканал	25,951	25,951	25,951	25,951	25,951	25,951

Транспортные издержки	1120,000	1120,000	1120,000	1120,000	1120,000	1120,000
Медосмотр сотрудников	44,800	49,280	54,208	59,629	65,592	72,151
Технологическое присоединение	796,446	0,000	0,0000	0,000	0,000	0,000
Расходы, связанные с производством и реализацией (себестоимость)	30705,753	32550,824	35456,488	37332,721	39317,569	40048,905
Валовая прибыль	8394,243	8552,176	8185,512	8384,279	8510,431	9926,095
Налог на прибыль	165,000	171,000	160,000	141,000	170,000	198,000
Чистая прибыль	8229,243	8381,176	8022,512	8243,279	8340,431	9728,095
Рентабельность, %	27,34	26,27	23,09	22,46	21,65	24,78

Параметры денежных потоков (тыс. руб.).

Наименование показателей	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Операционная деятельность	8229	8381	8023	8243	8340	9728
1. Поступление от продаж	39100	41103	43642	45717	47828	49975
2. Внереализационные доходы	0	0	0	0	0	0
3. Материальные расходы	22596	24738	27094	29686	29686	29686
4. Расходы на оплату труда	4950	5445	5990	5269	7248	7973
5. Нематериальные расходы	3160	2368	2373	2378	2384	2391
6. Внереализационные расходы	0	0	0	0	0	0
7. Налог на прибыль	165	171	163	141	170	198
8. НДС уплаченный	0	0	0	0	0	0

9.НДС бюджет	0	0	0	0	0	0
10.Оборотные запасы	0	0	0	0	0	0
Инвестиционная деятельность	0	0	0	0	0	0
1.Приобретение основных средств	12650	0	0	0	0	0
2.Использование оборотных средств	0	0	0	0	0	0
Финансовая деятельность	-5862	-5932	-5882	-4291	-2373	0
1.Собственные средства	0	0	0	0	0	0
2.Сумма предоставленных субсидий	0	0	0	0	0	0
3.Заемные средства	0	0	0	0	0	0
4.Возврат заемных средств	2514	3014	3550	2603	970	0
5.Выплата процентов по заемным средствам	3348	2917	2332	1688	1404	0
6.Погашение кредиторской задолженности	0	0	0	0	0	0
7.Другие выплаты	0	0	0	0	0	0
Остаток денежных средств на конец периода	2367	2449	2140	3952	5967	9728
Свободный остаток денежных средств	2367	4817	6957	10909	16876	26604

Краткий отчет о движении денежных средств (тыс. руб.).

Наименование показателя	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.Выручка без НДС	39100	41103	43642	45717	47828	49957
2.Себестоимость	30706	32551	35456	37333	39318	40049

3.Амортизация	0	0	0	0	0	0
4.Сальдо внереализационных операций	0	0	0	0	0	0
5.Валовая прибыль	8394	8552	8186	8384	8510	9926
6.Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0
Чистый доход	8394	8552	8186	8384	8510	9926

2.3.Анализ существующей системы мотивации на предприятии.

В теории, мотивацией сотрудников должен заниматься отдел по персоналу (менеджер по персоналу). На ООО «Переменка» такого отдела нет, как нет и четкой, разработанной системы мотивации. Но, отдельные методы мотивации все же используются. Их можно разделить на три основные группы:

1) Административно-организационные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников при помощи положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, а так же использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

2) Экономические методы управления: например, ежегодное увеличение заработной платы на 10%, премиальные по результатам года, различные доплаты и надбавки, выдача займов;

3) Социально-психологические методы управления: стимулирование труда работников посредством предоставления различных социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий), постоянного обучения и повышения квалификации, организации корпоративных праздников для сотрудников, материальная помощь при важных событиях в жизни работников (свадьба, юбилей, рождение ребенка).

Сейчас рассмотрим все эти методы более подробно. Следует отметить, что в КШП преобладает система стимулирующих воздействий на персонал организации. То есть, организация делает упор на использование различных материальных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников

организации в труде.

Предприятие использует оплату труда, как важнейшее средство стимулирования эффективной работы.

Заработная плата сотрудников имеет такой состав:

- должностной оклад;
- доплата;
- премия.

На предприятии существуют следующие методы материального стимулирования:

1) Размер оплаты труда сотрудников устанавливается по профессионально-квалификационным группам, которые должны соответствовать тарифным ставками первого разряда и повышающими коэффициентами по видам работ. Оплата труда работников непромышленной группы производится согласно окладу, за фактически отработанное время, так же для них предусмотрено применение повышающих коэффициентов.

2) Ежемесячно выплачиваются надбавки за стаж работы на предприятии (после пяти лет работы) – 5% должностного оклада.

3) Компенсируется работа в сменном режиме. То есть, для персонала основной деятельности и работников структурных подразделений, работающих в ночные смены, производится доплата в размере до 40%.

4) Так же оплачивается работа в сверхурочное время и работа в выходные и праздничные дни в размере двойной сдельной расценки для работников со сдельной оплатой труда, либо в размере двойной часовой тарифной ставки (оклада), для работников с повременной оплатой труда и получающих должностные оклады.

5) При выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска) производить доплаты в размере:

- до 30% оклада отсутствующего работника, за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличения объема выполняемых работ;

– до 50% оклада отсутствующего работника при выполнении подсобных или хозяйственных работ, которые не терпят отлагательств.

6) Для стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих и усиления их материальной заинтересованности в выполнении должностных обязанностей существуют надбавки за повышение разряда.

7) Производятся доплаты за тяжелые условия труда (по каким-либо техническим причинам).

8) В целях стимулирования высококвалифицированных специалистов установлены надбавки за высокие достижения в труде, выполнение особо важной (срочной) работы – 30% суммы должностных окладов этих работников.

9) Установлены доплаты за руководство бригадой.

10) Производится премирование за основные результаты хозяйственной деятельности по итогам года.

11) Существует единовременное поощрение сотрудников в связи с профессиональными праздниками (День повара).

12) Полный социальный пакет.

Среди социально-психологических методов можно отметить следующие:

1) Оказание материальной помощи работникам в связи с юбилейными датами

2) Выплата материальной помощи при рождении у сотрудника ребенка.

3) Производится выплата пособий по болезни и временной нетрудоспособности.

4) Проведение аттестации работников.

5) В случае смерти близких родственников оказывается помощь в виде проведения поминальных обедов за счет предприятия.

6) Организация выдачи работникам продуктов, а также готовой продукции, по себестоимости.

7) Оказание материальной помощи лицам, нуждающимся в длительном лечении, с применением дорогостоящих лекарств.

8) Работникам, имеющим на иждивении трех и более детей в возрасте до 16 лет, предоставляются бесплатные путевки в детские оздоровительные лагеря.

9) Сотрудникам может выделяться служебный транспорт с оплатой 50% тарифа.

10) Предприятие устраивает физкультурно-оздоровительные и спортивные мероприятия для сотрудников.

11) В КШП существует Доска почета, а так же работникам выдают Почетные грамоты.

12) На предприятии обеспечивается возможность повышения квалификации, обучения.

13) Существует специальное мероприятие по награждению сотрудников, которые преодолевают юбилейные даты работы в КШП (5,10,15 и т.д.) ценными подарками.

14) Бесплатное питание.

Стоит отметить, что эти методы мотивации распространены не на все категории сотрудников.

За реализацию этих методов отвечает зам. Директора и бухгалтерия. Зам. Директора, на основании заявления сотрудника, издает приказ об оказании материальной помощи, решает вопрос о премировании сотрудников, следит за соблюдением трудовых прав работников. Бухгалтерия производит выплаты. Так же за это отвечают начальники цехов, бригадиры, которые на месте следят за тем, как сотрудники работают, подают сведения о результатах их работы, дают рекомендации о премировании.

Поскольку на предприятии нет отдела персонала или менеджера по персоналу, то, хранение информации о каждом сотруднике предоставлено зам. Директору. Он полностью предоставляет информацию о сотруднике, принимает заявления на материальную помощь, следит за своевременным предоставлением отпусков, составляет график работы, участвует в организации проведения аттестации, принимает участие в анализе результатов аттестации, отвечает за создание резерва кадров, отвечает за организацию и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров, льгот и гарантий работников предприятия.

Вышеперечисленные методы, применяемые на предприятии для

стимулирования сотрудников, можно было бы назвать достаточными, если бы, по словам самих работников, они были не только на бумаге, но и претворялись в жизнь во всей своей полноте.

Так ответим же на вопрос почему для предприятия так важно сформировать эффективную систему мотивации?

Для организации необходимо, чтобы в ее масштабах в любой производственной ситуации выполнялось условие: рабочий процесс должен быть правильно организован и замотивирован. Возникает необходимость в одновременном решении двух взаимосвязанных, но разных задач: организационной и мотивационной. Именно одновременность их решения в масштабе всей организации предполагает рост эффективного труда и успешности предприятия.

Осталось ответить на вопрос: как создать эффективный и безотказный механизм мотивации, направляющий потенциал каждого работника организации в правильное русло.

Для того чтобы оценить степень удовлетворенности сотрудников КШП различными мотивирующими факторами, было проведено тестирование: «Удовлетворенность работой».

Тест «Удовлетворенность работой» – это стандартный тест, применяемый при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяющий выявить степень удовлетворения сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Этот тест имеет четырнадцать утверждений, каждое из которых может быть оценено от одного до пяти баллов. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей (см. Приложение).

Тест предлагался специалистам и руководителям. Было опрошено: 15 руководителей (технологи, администраторы, управляющие, повара-бригадиры) и 25 специалистов (кондитеры, повара, кухонные работники, буфетчики).

Анализ проведенного тестирования.

	Специалисты	Руководители
Вполне удовлетворены (15-20 баллов)	5% из 100%	45% из 100%
Удовлетворен (21-32)	10% из 100%	30% из 100%
Не полное удовлетворение (33- 44)	30% из 100%	12% из 100%
Не удовлетворен (45- 60)	40% из 100%	10% из 100%
Крайнее не удовлетворение (свыше 60)	15% из 100%	3% из 100%

Как видно из этой таблицы, больше всего условия труда не удовлетворяют специалистов, а удовлетворяют – руководителей. Это обусловлено тем, что руководители довольны возможностью профессионального продвижения (1, 5 балла), заработной платой, выполняемыми функциями (2 балла).

У специалистов особая неудовлетворенность вызвана тем, что нет возможности продвижения (3,4 балла в среднем), удовлетворенность организацией, профессиональная компетентность начальника, возможность использовать свой опыт и способности (по 3,30 балла в среднем). Удовлетворены и вполне удовлетворены специалисты тем, как слаженно действуют сотрудники и удовлетворены зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (по 3 балла).

Под критерии «не вполне удовлетворен – не удовлетворен» попадают такие факторы, как удовлетворенность зарплатой и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за аналогичную работу платят на других предприятиях, а так же удовлетворенность физическими условиями (3,2 балла каждый).

Делаем следующие выводы, что на предприятии:

1) Мало учитываются личностные качества и стремления, не учитываются нематериальные потребности людей;

2) Несмотря на существование материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей - потребность самореализации.

3) Не предусмотрено развитие творческого потенциала работника, его личностного роста.

4) Отсутствует организационная культура. Существуют некоторые ее элементы, но они не способствуют полному сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование.

3. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Переменка».

3.1 Совершенствование методики изучения мотивации на предприятии

Формирование системы мотивации на предприятии является сложным, но очень важным процессом. Развитие системы мотивации на промышленных предприятиях это – главная проблема в работе с персоналом. Объективная оценка деятельности, это очень важный элемент системы управления производством, обеспечивает экономическую ответственность персонала организации за результаты собственной деятельности, материальной заинтересованности в их росте и повышении эффективности труда.

Для оценки анализа системы мотивации существуют различные методы. Разработка индикаторов оценки мотивации работников – это очень сложный процесс, руководителю необходимо учитывать различные факторы работы персонала. Для формирования системы мотивации труда руководству необходимо учитывать следующие факторы труда: условия труда, структуру предприятия, производительность труда, форму оплаты, индивидуальные качества и др. Основным вопросом при формировании системы мотивации персонала на промышленном предприятии является разработка методов оценки мотивации и эффективности персонала.

Оценка персонала – это система, которая позволяет измерить результаты выполняемой или уже оконченной деятельности, уровень профессиональной компетентности сотрудников, уровень их потенциала для достижения целей организации. Существуют основные методы изучения мотивации, которые позволяют дать оценку определенной системы мотивации на предприятии.

Опрос. Опрос или анкетирование – это один из наиболее распространенных методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткий срок получить необходимую информацию о мотивации работников. Опросом может быть охвачена любая категория сотрудников и любое их количество. Для проведения опроса необходима разработка специальной анкеты, которая будет содержать вопросы, призванные выяснить степень удовлетворенности сотрудниками их работы. Анкетирование: информация получается быстро и без

больших экономических затрат. Но существуют и недостатки: данный метод может потерпеть намеренное искажение информации. Анкетирование необходимо совмещать с другими методами сбора необходимой для оценки информации, которые могли бы подтвердить полученные результаты.

Тестирование. Тесты – это специализированные задания, закрепленные основными стандартами для анализа и оценки психологических особенностей человека. Нужны для определения особенностей мотивации человека и для выяснения индивидуальных характеристик работников. Тесты могут состоять из буклетов с вопросами и отдельных бланков для ответов. Тестирование является эффективным методом, но желательно использовать его с привлечением специалистов-психологов. Нужно не забывать, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным методом, дающим только дополнительную информацию о мотивации работника. Так же необходимо привлечение и других методов.

Экспертные оценки. Метод экспертных оценок состоит из того, что точную информацию о мотивации сотрудников может предоставить лишь тот, кто владеет достаточной информацией о самом сотруднике. В первую очередь это руководители и коллеги. Очень часто в качестве экспертов привлекаются клиенты. Экспертная оценка мотивации является комплексной оценкой работника. Точность оценки мотивации работника со стороны эксперта зависит от правильности составленной анкеты. Существует условие: необходимо четко знать, какими требованиями должны обладать люди, включенные в состав экспертов.

Беседа. Беседа самый простой и надежный метод оценки особенностей мотивации сотрудников. Поговорив с человеком лично, легко можно составить представление о нем, о его отношении к жизни, к труду, о том, что влияет на его мотивацию в рабочем процессе.

Аттестация. Порядок проведения аттестации официально утверждается в документах предприятия, согласуется с руководителем. Проводится аттестация один, два или три раза в год. Аттестация предназначена для оценки

квалификации и результатов труда, уровень знаний, практические навыки, деловые и личностные качества

Наблюдение. Наблюдение является самым доступным методом при оценке мотивации подчиненных на предприятиях. Чтобы с помощью наблюдения получить наиболее точное представление об особенностях мотивации нужно точно знать, на чем концентрировать свое внимание (высокий интерес работника к выполняемой работе, высокий уровень самостоятельности работника, ответственное отношение работника к труду).

Знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит руководству не только повысить эффективность от подчиненных, но и даст возможность лучше понять персонал, который работает на предприятии.

3.2. Основным элементом материального стимулирования - заработная плата.

Зарплата цена труда, что соответствует стоимости товаров и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы для удовлетворения материальных и духовных потребностей работника.

Это является основным источником дохода для работника, но не только (в пользу работника может осуществляться социальные выплаты (материальная помощь, выплачиваемые ваучеры на лечение, отдых, экскурсии, могут быть оплачены за медицинские услуги, оказывает помощь в образовании), работник может получать дивиденды по акциям своих предприятий и других доходов).

Заработная плата выполняет репродуктивную и стимулирующую функцию.

Есть:

- 1) номинальная (деньги);
- 2) реальная заработная плата.

Номинальная заработная плата - это сумма денег, полученная работником за определенный период. Он разделен, в свою очередь, к:

- а) начисленные (до вычета налогов);
- б) на платной основе (за вычетом уплаченных налогов).

Реальная заработная плата - она характеризуется количеством товаров и услуг, которые могут быть приобретены работником в данном размере номинальной

заработной платы и нынешний уровень цен на товары и услуги.

На уровне заработной платы зависит от следующих факторов:

- 1) расходы на оплату труда, то есть, стоимость средств для обеспечения жизни и трудоспособности работника (расходы для удовлетворения материальных и духовных потребностей работника и его семьи), который, в свою очередь, зависит от достигнутого уровня социального социального обеспечение, обычаи и могут быть изменены с развитием страны (растущей потребности людей в их затрат на обучение и т.д.);
- 2) квалификации, условия труда работников - без сомнения, работник, имеющий высокую квалификацию, также будет иметь более высокий уровень оплаты труда (например, руководитель предприятия или его структурное подразделение будет повышение заработной платы, чем средний сотрудник организации, так как руководство предполагает необходимость более высокой квалификации и, следовательно, более сложных задач, примером может служить сравнение квалификации и уровня врачей и медсестер заработной платы); работника условия труда, а также на заработную плату, а также работы в опасных, тяжелых, опасных для жизни и здоровья условиях должны быть надлежащим образом компенсирована;
- 3) повышение производительности труда - производительность труда работника (увеличение количества произведенной ими продукции, увеличение объема работы, конечно же, с соответствующим уровнем качества) может увеличить свою зарплату. Тем не менее, производительность труда должна расти быстрее, чем его выплаты, или выгоды от увеличения добычи будет идти на заработную плату, но это должно быть отражено в снижении издержек производства, цен;
- 4) Ситуация на рынке труда - она характеризуется соотношением спроса и предложения рабочей силы, степень интенсивности конкуренции между претендентов на рабочие места с ситуации с безработицей. Рост безработицы снижает уровень заработной платы (в данном случае, спрос на рабочую силу является низким), и наоборот;
- 5) Результаты деятельности компании - в настоящее время получают высокий

уровень дохода позволяет ему выплачивать бонусы управления (квартальные и годовые) сотрудников, что положительно влияет на уровень их заработной платы;

6) Кадровая политика компании - работа по повышению квалификации персонала, "раскрутки" сотрудников на должности повышения ответственности, увеличивая творческий потенциал персонала, конечно же, влияет на уровень оплаты труда;

7) степень социализации заработной платы - от суммы заработной платы "идти" с помощью различных налогов и взносов в государственные (на пенсии, чтобы освободить или льготное медицинское обслуживание), а также тем выше вклад, тем меньше денег доступен работнику.

Следует отметить, что компания самостоятельно устанавливает заработную плату, ее формы и системы. Государство определяет минимальный размер оплаты труда (МРОТ). Минимальная заработная плата - это социальная норма, а нижний предел стоимости неквалифицированной рабочей силы.

Чрезмерная тарифов и тарифных условий оплаты труда.

Основу заработной платы работников являются так называемые тарифные условия оплаты труда. Они обеспечивают регулирование заработной платы в зависимости от квалификации работника и сложности его работы.

Основными элементами тарифных условий являются:

- Тариф-квалификационные справочники - они содержат характеристики основных типов требований работы и квалификации, которые применяются к работникам различных профессий и разрядов;
- Тарифы - они определяют размер оплаты труда за единицу времени (Час, день, месяц) в зависимости от квалификации работника. Они увеличиваются с увольнением работников;
- Тарифная сетка - это таблица, состоящая из ряда тарифных категорий (от 1-го) и соответствующих тарифных ставок. Тарифная категория описывает квалификации работника; чем выше квалификация, тем выше ранг. Тарифные ставки показывают, сколько раз работники каждой последующей цифрой

оплачивается выше первого разряда. Эта фиксированная ставка определяется путем умножения разряда любой из тарифной ставки 1-го разряда по соответствующей тарифной ставке. Тарифная сетка характеризуется определенным диапазоном (распространение) - это отношение величины тарифной ставки высшего разряда тарифной сетки к тарифной ставке его 1-й категории.

Выбор компаний бюджетной сферы строительства тарифной сетки, количество его цифр, размер тарифных коэффициентов определяются независимо друг от друга.

предприятий государственного сектора тарифицируются и выплату заработной платы в соответствии с состоянием единой тарифной сетки (ЕТС), состоящий из 18 битов.

Не менее важными являются чрезмерно тарифом условия для формирования заработной платы. Они принимают во внимание особые обстоятельства работника. Для этого, система применяет дополнительные выплаты и пособия. К ним относятся:

1 компенсационные надбавки - они связаны с условиями труда работников и характера их работы. Эта дополнительная оплата за работу:

- а) во вредных и тяжелых условиях;
- б) в ночное время;
- в) сверхурочные;
- г) в выходные и праздничные дни;
- д) для разъездной характер работы и другие.

Они устанавливаются в % - ах к тарифной ставки (оклада).

2 поощрительные выплаты - это доплаты и надбавки за:

- а) профессиональные навыки и высокую квалификацию;
- б) совмещение профессий и должностей;
- в) трудовой стаж и стаж работы;
- г) доступ к государственной тайне, и другие.

Компенсационные и стимулирующие выплаты надбавки характеризуют работу

конкретного работника и учитываются в составе себестоимости продукции (услуг) компании.

В дополнение к компенсации премий и поощрительных выплат работникам вознаграждают за достижение целевых показателей в работе:

- а) за высокое качество продукции и обслуживания клиентов;
- б) для сырья и экономии материала и другой электроэнергии.

Источником премии является прибыль предприятия.

Заработная плата по структуре делится на следующие элементы

- Базовая зарплата
- Дополнительная заработная плата
- Премия за результаты предприятия

Основная заработная плата - это плата за фактическое время работы и работа на предприятии. Оно включает:

- Оплата тарифных ставок и окладов, по сдельным расценкам, в процентах от выручки за проданные товары (работ, услуг);
- Компенсационные надбавки;
- Стимулирующие выплаты и пособия.

Таким образом, основной тариф оплаты труда включает в себя заработную плату и пособия и дополнительные выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Основная заработная плата учитывается в стоимости товаров (работ, услуг), производимых предприятием.

Дополнительные выплаты заработной платы не работал на предприятии в процессе. Эти выплаты устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством.

Дополнительная ежемесячная абонентская плата включает в себя оплату за:

- Отпуск (годовое, и дополнительное образование);
- Увольнение плата за увольнения работников;
- Льготные часов при укороченном рабочем дне для подростков и лиц с ограниченными возможностями;

- Специальные перерывы в работе для кормящих матерей;
- По указанию сотрудников на курсы повышения квалификации;
- не по вине работника;
- Время для выполнения общественных обязанностей, и так далее.

Дополнительная заработная плата учитывается в стоимости товаров (работ, услуг).

Премии по итогам всего предприятия - вознаграждение по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Они выплачиваются из прибыли, остающейся в его распоряжении. Их размер определяется предприятием самостоятельно. Для каждого сотрудника, они зависят от индивидуальных результатов его вклада в общую производительность предприятия, непрерывный стаж работы на предприятии и других условий, предусмотренных Положением о премировании. Примером таких платежей является так называемая тринадцатая зарплата.

Структура заработной платы работника является одинаковым для всех предприятий, и состоит из двух частей:

- Константа - определяется личным вкладом работника и отражается в стоимости товаров (работ, услуг);
- варьируется в зависимости от результатов деятельности предприятия и выплачивается из прибыли.

Размер переменной заработной платы должен быть достаточным для создания необходимой материальной заинтересованности в выполнении административного работника обязательств, предусмотренных в договоре.

Рассмотрим денежно-кредитного стимулирования.

Долгосрочная схема стимулирования введена для того, чтобы стимулировать и вознаграждать руководителей для долгосрочного роста и процветания компании и дать перспективу долгосрочных управленческих решений. Если мы примем во внимание только краткосрочные цели, менеджер, например, может повысить рентабельность предприятия, снижение затрат на техническое обслуживание на оборудование, которое может оказать негативное влияние на два или три года.

Еще одна причина использования этих схем, чтобы заставить руководителей работать в компании как можно дольше, давая им возможность накопить некоторые активы (например, акции), на основе долгосрочного успеха компании. Существует долгосрочная схема поощрять накопление капитала или программ - право на покупку акций. Популярность этой схемы постоянно меняется из-за экономических условий и тенденций, ситуация в компании, отношение долгосрочных вознаграждений, а также другие факторы.

Право на выкуп акций является возможность приобрести определенное количество акций по определенной цене в течение определенного периода времени. Лидеры надеются получить прибыль, чтобы реализовать свое право в будущем, но по текущей цене. Предположение о том, что цена акций будет расти, а не падать или оставаться неизменными. К сожалению, это зависит не только от действий руководства, но и общие экономические условия.

Есть несколько типов долгосрочных программ стимулирования. Право на оценку акций, как правило, в сочетании с правом выкупа. Это позволяет поощрять или осуществлять свое право (на выкуп акций), или оценить их с точки зрения денег (или в виде акций) или осуществить некоторую комбинацию. Возведение определенной цели предусматривает присуждение акций в случае определенных финансовых целей, таких как рост прибыли или прибыли на акцию. Акционерная схема с ограничениями позволяет предположить, что акции передаются бесплатно в голову, но с некоторыми ограничениями, которые определяются внутренними правилами компании.

Например, акции могут быть выведены из менеджера, если он покидает компанию до истечения указанного периода времени. Наконец, в случае схем с головы фантомные акции не принимают меры, и условные единицы равны по стоимости акций компании. Через некоторое время он получает их стоимость (как правило, в денежной форме).

Необходимость увязки оплаты руководителю рабочих результатов деятельности компании, с тем чтобы сделать его более риска, привели многие фирмы ввести схемы оплаты, основанные на результатах. Схема результатов - схемы, для

которых оплата зависит от финансовых результатов, связанных с реализацией целей, поставленных в начале периода многолетней. В случае экономической мотивации заключается в разработке схемы премиальных платежей за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача не из легких, так как положение каждой компании уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Он также зависит от специализированного персонала.

Не все методы экономического стимулирования могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений премий, которые не затрагивают специфику компании и являются универсальными. Они должны руководствоваться менеджер в осуществлении экономических методов мотивации. :

Бонусы не должны быть слишком общими и широко распространены, поскольку в противном случае они будут восприниматься просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.

Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

Там должно быть подходящим методом для измерения увеличения производительности.

Сотрудники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.

Дополнительные усилия работников, стимулировали премии, необходимого для покрытия затрат на оплату этих премий.

Как было отмечено выше, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики компании в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп сотрудников:

Для нефинансовых стимулов включают в себя:

1. перки персонала - предоставление права на слайде, гибкий график работы;

отгулы, больше оплачиваемый отпуск за определенные достижения и успехи в работе.

2. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статуса, административные барьеры между работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

3. моральное поощрение сотрудников. Продвижение сотрудников планирования их карьеры, обучение и подготовку кадров.

4. Благоприятные условия и условия труда. Выполнение административной работы напрямую зависит от состояния рабочих мест и условий, в которых работают Менеджеры. Значение проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций, таких, как рынок, когда существуют значительные качественные изменения в экономической и социальной системы управления процессом.

5. Рациональная организация пространства менеджер работы была обеспечена в создании управленческой деятельности максимального удобства и благоприятные условия труда, ничего существенного увеличения кон-работы. Есть в настоящее время более 5 тыс. Модель проектов организации рабочих мест для различных категорий-административного персонала. Наличие офисного оборудования. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, и, следовательно, создала эффективную технологию его использования.

6. Благоприятные санитарно-эстетические условия труда. Комната должна быть оптимальная температура, освещение, мебель Эти меры по увеличению и улучшению стимуляции и мотивации позволяют использовать трудовой потенциал предприятия более эффективно.

Организовать все вышесказанное, следующие аспекты нефинансовых стимулов и возможностей для их практического применения можно выделить:

1. подчеркивая важную роль персонала (повар приветствует его за руку и приглашает Вас на частную вечеринку в честь своего дня рождения, консультируется с ними по важным вопросам, и так далее. Д.). Конечно, это

опасно и преувеличена. Доверьтесь чувству пропорции. Попробуйте поставить себя на место работника: что бы вы хотели от руководства?

2. Поощрять всевозможные дипломы, призы; проводить профессиональные соревнования; Размещение предприятиями и другими возможностями, чтобы улучшить свои навыки и подчеркнуть высокий профессиональный статус. Потому что эти люди, как правило, чтобы преуспеть в своей области, они могут быть заинтересованы.

3. Разделение власти. Этот метод уже давно используется многими западными компаниями. Компания была преобразована в акционерное общество, и работники получают акции. Теперь они заинтересованы в ее благополучия и процветания, потому что это влияет на их доход в качестве акционера! Соответственно, уровень лояльности сотрудников и качество их работы улучшилось.

4. Предоставление новых возможностей или бонусов должна быть связана с достижением экономического эффекта деятельности предприятия. Следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов, и установить следующие условия для начислений премий или бонусов:

- предложения системы работы, направленной на сокращение издержек и увеличение прибыли;

- установка и сохранение благоприятного психологического климата в коллективе;

- сокращение и полное освобождение текучести кадров в подразделении.

Эти критерии очень важны, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы работников.

Система штрафных долей или бонусов должна быть связана с экономическими и дисциплинарными потерями. Например:

- не выход на работу;

- нарушение технологического процесса;

- производство не качественного товара;

-поломка оборудования;

-нарушение установленных правил организационной культуры.

Система штрафов и премирования должна затрагивать любую категорию сотрудников.

Предприятию нужно расширить систему компенсаций, льгот. Существующая система не вызывает никакого интереса, а уж тем более не мотивирует. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за многолетний труд, за составление отчетности, надбавка за опыт, умения и т.д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности. По результатам и финансовым возможностям предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Такое исследование желательно проводить один раз в год, т.к. потребности терпят изменения, и вносить новшества в список льгот.

Сформировать систему льгот на предприятии, я предлагаю следующим способом: один набор льгот – для сотрудников и руководителей одновременно. Т.к., по результатам тестирования «Удовлетворенность работой», специалисты КШП в целом не удовлетворены существующей системой на предприятии. Я считаю, что это по большей мере от того, что не все сотрудники попадают под действие мотивации. Поэтому, можно попробовать поставить всех сотрудников ООО «Переменка» на один уровень условий по выплате штрафов и по получению льгот.

Предложенные льготы для совершенствования материальной системы мотивации.

1. Медицинское страхование
2. Помощь в страховании личного автомобиля
3. Предоставление и оплата мобильной связи (по необходимости)
4. Дополнительный, оплачиваемый в размере 50% заработной платы, отпуск
5. Предоставление путевки (в санаторий или база отдыха), за достижения в труде на благо предприятия
6. Оплата обучения (повышение квалификации)

7. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля
 8. Проведение корпоративных праздников с приглашением всех сотрудников
 9. Оплата проезда до работы (нуждающимся)
 10. Оплачиваемые отпуска на сессии (для студентов)
 11. Предоставление возможности не официально трудоустроенным сотрудникам получать 50% от существующих льгот (по усмотрению руководителя)
 12. Предоставление бесплатного питания детям сотрудников, которые посещают школы, обслуживаемые КШП
 13. Оказание услуг в сфере предприятия для своих сотрудников со скидками
- Так же хочется предложить систему участия в прибыли сотрудников КШП, но только для руководящих должностей.*

Прежде чем начать использовать предложенную систему, нужно учесть некоторые методы, которые были разработаны менеджерами.

1) Этот метод может не принести эффективности, если не будет допущен процесс участия сотрудника в жизни организации: в принятии решений, в организации деятельности предприятия, в решении производственных проблем и в совершенствовании деятельности организации. Главное учесть тот факт, что система участия в прибыли используется для того, чтобы управлять процессом деятельности работников, вести контроль так, чтобы постоянно стимулировать эффективное совершенствование производства.

2) Установка размеров премий должна определяться такими показателями, которые бы поддавались воздействию сотрудников, на которые они могли бы реально оказать давление, находясь при этом исключительно на своих рабочих местах.

3) Главное в этом процессе- это обязательное участие сотрудников в разработке этой системы, а следовательно, участие в самом разделении прибыли от доходов организации.

3.3 Совершенствование нематериальной мотивации

Нематериальные методы можно разделить на те, которые могут вызывать заинтересованность абсолютно у всех сотрудников предприятия. Но существуют и такие, которые могут выявить интерес только у некоторых представителей одной и той же организации.

Категория- рабочий персонал:

- возможность на прямую задать интересующие вопросы непосредственно руководителю;
- возможность отдыха не одного сотрудника, а всей его семьи;
- личная и публичная похвала руководителя;
- помощь в трудоустройстве члена семьи;
- возможность корректировать продолжительность рабочего времени, графика и даже отпуск;

Категория-специалисты:

- возможность на выполнение работы на дому и создание подходящего климата на этот процесс;
- обучение, несущее психологическое личное значение (изучение языков, проведение консультаций и тренингов направлены на личностный рост человека, обучение вождению автомобиля);
- использование телефонной связи и интернета в личных целях (в оговоренных пределах);
- возможность занятости для всей семьи;
- проведение постоянно конкурса на выявление лучшего работника месяца, года, лучшего работника организации в целом;
- комфортные окружающие условия;
- карьерный рост;
- разрешение и приветствие учебы по совместительству с работой;
- личная или публичная похвала руководителя;

Категория - руководители:

- аксессуары, соответствующие должностному положению (кабинет, визитки);
- разрешение на пользование служебным автомобилем;

Существует условие, которое интересует как работников, так и руководителей — это оснащенное всеми удобствами и необходимыми инструментами и техникой рабочее место.

Социально-психологические методы мотивации

Хочется выделить несколько нематериальных методов мотивации, которые имеют очень большое значение для всего состава сотрудников КШП, тем более, что в ответах на вопросы теста, они указывали потребность в этих факторах.

- осуществление программ по обеспечению постоянного благоприятного климата среди сотрудников, психологическое спокойствие и удовлетворение,

- развитие методов по управлению и решению конфликтов, контроль конфликтных ситуаций,

- организационная культура-формирование и развитие.

Рассмотрим более четко, какие есть возможности в развитии указанных направлениях. Естественно, что психологический комфорт сотрудника – это залог повышения эффективности труда. Сформировавшийся благоприятный климат влияет на формирование коллектива и на рабочий настрой, которым они должны обладать, чтобы приносить прибыль предприятию и создавать целостную ячейку сотрудников организации. Психологическая атмосфера, которая может считаться комфортной, это когда на предприятии каждый сотрудник занят своим делом, которое ему важно и интересно; когда на предприятии каждый готов прийти на помощь; когда не происходит серьезных столкновений и конфликтов между сотрудниками. Комфортный психологический климат - не предполагает в своем значении огромную дружбу среди сотрудников. Такие отношения (как любовь или дружба), скорее нарушают атмосферу для эффективного производства. Это такие чувства, которые предполагают по отношению к участникам такого союза совсем иные и даже очень завышенные требования, а это разрушает комфорт и благоприятную для труда атмосферу. Происходит спутанные отношения личного и рабочего характера.

Психологический климат очень не просто создать, а тем более поддерживать в дальнейшем на определенном уровне.

Для создания подходящих психологически комфортных условий, нужен очень грамотный и высококвалифицированный руководитель, который обладает основами управления. Но даже если нам удастся создать идеально – благоприятный к труду климат, то это совершенно не дает нам расслабиться и перестать контролировать возможное возникновение конфликтных ситуаций. Но очень интересен тот факт, что конфликты очень даже нужны организации, т.к. в конфликте происходит спор по какому-либо поводу, и каждый участник желает высказать свое мнение, а это означает, что у людей существует интерес к происходящему – это движение и развитие коллектива. Когда происходит успешное завершение конфликта и сотрудники разобрали вопрос, приведший их к конфликтной ситуации, то такой конфликт называется конструктивным, функциональным. Руководителю следовало бы поощрять такие конфликты потому, когда во время совещания, либо собрания, происходят подобные инциденты, можно наблюдать заинтересованность каждого сотрудника в обсуждаемом вопросе.

Нужно обязательно убедиться, что конфликт исчерпан не только по официальной версии, но и в эмоциональном плане. Важно не только то, что сотрудники нашли компромисс в решаемом вопросе, но и, чтобы в моральном плане у них не оставалась эмоциональной обиды друг на друга. Поймать такой конфликт на самой первой стадии гораздо продуктивнее, чем пытаться решить его в самом процессе. Предотвратить деструктивный конфликт значительно эффективнее, чем его разрешить. Нужно очень внимательно следить за атмосферой в коллективе, ведь такой конфликт обычно имеет развитие с маленького инцидента. Конфликтная ситуация может зависеть как от влияния внешнего мира, так и от внутриорганизмических изменений. А так же началом инцидента может явиться не очень компетентный и грамотный руководитель, который скрывая свою слабость в умении управлять, намеренно ущемляет сотрудников, чтобы у них не было времени понять это.

Вследствие чего, становится не доступной реальная информация о положении в организации. Так же хорошая почва для инцидента возникает из-за неумения руководителя обращаться со своими сотрудниками, если остается не замеченным высокий уровень квалификации сотрудника, что способствует его не развитию. Конфликт имеет право на возникновение когда: происходит несоответствие премирования и наказания к настоящей деятельности работника, когда руководитель не доверяет своим сотрудникам, когда руководитель не исполняет то, что было обещано человеку при начальном трудоустройстве.

Для выявления конфликтов на начальном этапе, возможно:

- 1)каждый сотрудник в своем производственном подразделении должен точно знать и понимать все свои обязанности;
- 2)поддержание благоприятного климата в коллективе и в организационной культуре
- 3) четкое указание и постановление целей организации, которые должны быть выполнены, стимулирование сотрудников для организации деятельности по решению и нахождению путей для развития организации, получение отдачи от руководства;
- 4)создание методов, которые специализировались бы на решении проблем, которые могут возникать между сотрудниками, соблюдению интересов работников.

Эта система позволит руководителю очень быстро и легко обнаруживать такие конфликты на начальных этапах, по горячим следам выявить причину, предпринять меры по предотвращению и в дальнейшем не допускать подобных ситуаций.

Большое значение в возникновении и существовании каких-либо неприятных конфликтных ситуаций и для возможного существования благоприятного климата имеет организационная культура.

Организационная культура – это самые важные предположения, принимаемые членами предприятия и получаемые свое выражение в ценностях, которые служат ориентирами поведения для сотрудников организации.

Формирование организационной культуры на сегодняшний день-это очень важный элемент системы мотивации персонала.

Ниже перечислены те методы, которые могут послужить для организации и дальнейшего существования организационной культуры в ООО «Переменка»:

1) Личное поведение руководителя. Руководитель должен подавать пример отношения к деятельности предприятия, тем самым прививая это отношение своим подчиненным;

2) Стоит помнить всегда о том, что , чтобы достичь эффективности в деятельности работников, нужно уметь обращаться и к их эмоциональной составляющей.

3) Адекватная реакция руководителя на поведение сотрудников в ситуации критического содержания.

4) Нужно учитывать тот факт, что обучение не должно быть направлено на получение каких-либо знаний, но еще это должна быть передача жизненного опыта

5) Систему мотивации и стимулирования нужно развивать в соответствии с потребностями сотрудников. Система мотивации и стимулирования должна иметь направление именно к такому поведению, отношению сотрудников к делу, к нормам поведения, эффективному результату, которое приемлет и поддерживает руководство в организации организационной культуры.

В этом случае нельзя допустить несоответствия слова и дела, т.к. даже одно единственное нарушение уставленных правил стимулирования резко снизит уровень доверия к руководству на ноль.

6) Критерии отбора в организацию. Каждый руководитель хотел бы видеть у себя на предприятии: профессиональных сотрудников со знанием дела и опытом работы, или же новичок, который с легкостью может принять правила и принципы данного предприятия, ее организационную культуру. Огромное влияние оказывает тот факт, что какое поведение сотрудника поддерживается, а какое целенаправленно подавляется, это зависит от выбранного стиля управления. Приветствует ли руководитель самостоятельного и инициативного

сотрудника.

7) Организационные нормы и традиции. Организационная культура всегда должна следовать установленным для нее правилам и нормам. Сотрудники не простят даже одноразового отступления руководством от этих традиций. Нельзя руководителю забывать о ежемесячном награждении лучшего работника, т.к. это будет рассмотрено сотрудниками, как не полная готовность самого руководителя действовать по оговоренным и общепринятым правилам. Такая ситуация может спровоцировать падение интереса и энтузиазма у коллектива. Сотрудникам хочется чувствовать свою значимость для организации и для всего штата. Тем более многие люди только в неформальной обстановке могут проявить себя, а это очень важно для удовлетворения самооценки.

8) Создание имиджа организации (символика). Исследования утверждают, что создание имиджа организации вызывает большое чувство патриотизма и гордости за свое предприятие у сотрудников, а это положительно влияет на эффективность их деятельности.

9) Самое главное то, что сотрудник не должен бояться проявления собственной инициативы. Он должен быть уверен, что после проявления своих идей руководителю, он не будет наказан.

В предложенных выше методах, смысл в том, что организационная культура на предприятии должна иметь свою философию и стиль жизни, который бы полностью соответствовал поставленным целям организации и помогал в их осуществлении. Организационная культура вызывает своим существованием огромную ответственность среди руководителей, ведь ее разработка это плоды их деятельности. То, как она действует и функционирует, это полностью под ответственностью руководителя

Можно утверждать, что эти способы мотивации способны к созданию благоприятного климата между сотрудниками и клиентами организации, взаимопомощи и уважения, сплоченного коллектива, помощи некоторым сотрудникам реализовать свои скрытые способности, которые очень важны, но они не нашли для них подходящего момента. Делаем вывод, что применение

этих способов, помогут сотрудникам быть более уверенными в своем предприятии и будут готовы на эффективную деятельность, настроенную на удовлетворение целей организации.

Еще хочется отметить один очень важный метод мотивации – планирование карьеры. Использование такого метода создает у сотрудника чувство «пригодности» для данного предприятия, свою значимость, позволяет быть более преданным и заинтересованным к своей профессии и стремится стать лучше.

Такая система может преследовать следующие цели:

- 1) использование потенциала каждого сотрудника целевыми методами и правильное распределение его возможностей;
- 2) обозначение и использование профессионализма и культуры организации;
- 3) вопросы развития и продвижения предприятия становится целью каждого сотрудника;
- 4) создание подходящих условий для развития собственного персонала в интересах организации;

Основные функции управления процессом карьерного роста ООО «Переменка» соответственно целям будут:

- поиск и изучение трудностей , которые связаны с обозначением потребности в кадрах, специализирующихся в управлении, с дальнейшим их развитием, перемещение на основных должностях руководящих;
- профессиональное развитие по плану;
- формирование способов обучения, оценки адаптации и оценки профессиональной ориентации;
- создание руководителями подходящих условий для сотрудников и даже, возможно, обучение в рамках самоуправления карьерой;
- контроль над карьерными процессами, которые протекают в данный момент, предотвращения кризисов в данной среде, контроль, чтобы соблюдались все нормы и никто не выходил за рамки дозволенного;
- контролировать процесс управления карьерой и эффективным карьерным

продвижением, основываясь на определенные правила.

Чтобы достичь все цели и реализовать в жизнь карьерные процессы на нашем предприятии ООО «Переменка» нужно учесть некоторые принципы:

- 1) соглашение при принятии решений;
- 2) желательное взаимопонимание между целями сотрудников и целями организации;
- 3) развитие каждого сотрудника не должно прерываться;
- 4) постоянное информирование сотрудников о возможных продвижениях по должностям;
- 5) процесс профессионального развития и отбора персонала должно быть экономичным.

Субъектами управления должны выступать производители этого процесса вместе со своими руководителями. Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своей карьерой, и карьерой подчиненных. Во-вторых, структура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области управления карьерой с привлечением психологов, социологов. Достижение целей, задач и выполнение функций по управлению карьерным процессом при такой организации равномерно ложится на плечи руководителей.

Механизм управления карьерой на предприятии должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение сотрудника.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и

другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Программа возможных продвижений на ООО «Переменка» могла бы включать:

- 1) предоставление информации о свободных вакансиях и о квалификации, которой должен обладать претендент;
- 2) объяснять все условия и требования, которые помогут занять свободные должностные места;
- 3) содействовать сотрудникам в установлении карьерных целей;
- 4) идти на встречу и отвечать на все вопросы сотрудника, касающиеся данной ситуации.

Развитие карьеры, как факт мотивации, должно:

- постоянно быть предложенным;
- не скрываться ни от одного сотрудника;
- изменяться, если окружающая атмосфера требует этого.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Для существования данной системы на предприятии нужно, создание подходящей атмосферы, легкости в общении между руководителем и сотрудником не только в области организации, но очень открыто и без эмоционального дискомфорта.

В КШП можно применить систему открытого информирования о вакантных

должностях. Такая информативность может происходить при следующих условиях:

- все работники должны быть информированы не только о свободных вакансиях, но и о реальном продвижении по карьерной лестнице;
- сначала вакансия должна побыть месяц открытой только для своих сотрудников;
- правила отбора для всех открыты и одинаковы для любой категории
- понятное и четкое инструктирование по поводу отбора;
- любой сотрудник имеет право претендовать на вакансию;
- сотрудникам, которым отказали, имеют право на письменное объяснение;

Все эти мероприятия могут создать начало системы управления на предприятии карьерой сотрудников.

Правильно и грамотно созданная система по управлению собственной карьеры, является помощником для сотрудников в определении их потребностей и целей, а, следовательно, сочетать их в дальнейшем с целями организации. Если сформирована такая система, то руководителю нужно будет меньше переживать о старении ресурсов человека. Можно предположить тот факт, что предложенные и ранее существующие методы, способны решить проблему мотивации сотрудников в КШП.

- 1) Для работников будет существовать отдельный подход, который учтет его личные качества, будут обеспечены нематериальные стимулы;
- 2) Планирование карьеры поможет выявить все внутренние потенциалы и возможности сотрудника, что позволит использовать их в дело;
- 3) Будут все основания для начала формирования организационной культуры;
- 4) Будут учтены все потребности сотрудников - от самых элементарных, до психологического и эмоционального комфорта;
- 5) Создание благоприятного психологического климата для всех категорий сотрудников, обеспечение удовлетворенности своим рабочим местом и своими коллегами.

Заключение

Управление любым предприятием – это управление людьми. В зависимости от эффективности этого управления достигаются или так и остаются не достигнутыми цели предприятия. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. Поэтому ни одна система управления не будет эффективно функционировать, пока не будет разработана модель мотивации, способствующая активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Цель дипломного проекта состояла в предложении конкретных путей совершенствования существующей системы мотивации, обосновании их целесообразности и эффективности.

Для достижения этой цели в научно-исследовательском разделе были рассмотрены основные классические теории мотивации, существующие на данный момент: содержательные и процессуальные теории мотивации, а также недавно возникшие теории. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ данной концепции наибольшее значение имели работы трех человек: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клеелланда. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Одна из самых интересных недавно возникших теорий

– система оптимальной мотивации труда В.И. Бовыкина, базирующаяся на гармоничном сочетании комплекса стимулирующих воздействий (упор на материальные стимулы для повышения заинтересованности персонала организации в производительном труде) и мотивационного управления персоналом (здесь акцент делается на идеологическую деятельность руководства внутри организации, на создание и поддержание внутренней мотивации).

Так же была проанализирована существующая на предприятии система мотивации персонала. Мной был проведен опрос «Удовлетворенность работой», который помог оценить, насколько довольны существующей системой работники предприятия. Были выделены основные проблемы, существующие на данный момент, а именно то, что существующие методы мотивации:

- 1) Не учитывают информацию о личностных качествах сотрудников;
- 2) Не учитывают нематериальные потребности людей;
- 3) Несмотря на наличие материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей – в самореализации.
- 4) Отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование.
- 5) Работа, направленная на устранение вышеперечисленного, не всегда поддерживается руководством.

На основе результатов опроса и на основе общего анализа предприятия мной были предложены следующие направления совершенствования:

- 1) Совершенствование системы оплаты труда. Предложенная нами система учитывает не только стоимость рабочей силы, но и трудовой вклад каждого работника, что позволяет сделать заработную плату стимулом работать хорошо, а также решает вопрос недостаточной оплаты труда. Помимо стандартных

доплат и премий мы предложили варианты повышения тарифной ставки (оклада) работающих, действующих в период от аттестации до аттестации (то есть год), а так же варианты ежемесячных дополнительных выплат за достижение определенных результатов (результатирующие выплаты). Кроме того была предложена система участия сотрудников руководящих должностей в прибыли организации, что призвано повысить заинтересованность .

2) Использование дополнительных методов стимулирования, таких как создание сберегательных фондов для работников организации, а так же ассоциация выплаты льготных кредитов. При чем сберегательные фонды и будут основой ассоциации выплаты льготных кредитов.

3) Использование методов направленных на возможность самореализации , как, например, планирование деловой карьеры. Данные методы помогают работникам не только реализовать свой потенциал, но и быть уверенными, что их личностные качества будут учтены и замечены.

4) Были предложены идеи по поводу создания и развития организационной культуры (в частности – возрождение традиций проведения организационных мероприятий, праздников), технике урегулирования конфликтов и создания благоприятного климата в организации, чего им не хватает на данный момент.

5) Был предложен набор методов, позволяющих учитывать нематериальные потребности людей, а так же помогающие их реализовать. Так для руководителей такими методами могут стать: значимое название должности и соответствующие аксессуары (кабинет, визитки), именные канцелярские принадлежности; для специалистов и служащих – право выполнять работу на дому и обеспечение условий для этого, непрофессиональное обучение (тренинги общения, личностного роста, иностранный язык, вождение), право семейной занятости, конкурс «Лучший работник компании», возможность учиться и работать, оплата обучения; для рабочих – право прямого обращения к начальству, торжественные награждения победителей (лучших рабочих, победителей спортивных соревнований), экскурсии и поездки для рабочих и их семей, оплата проезда в общественном транспорте, помощь в трудоустройстве

близких родственников.

б) Была обоснована необходимость наличия квалифицированных специалистов для внедрения и поддержания работы системы, которые будут заниматься данными вопросами. Я предлагаю заняться этим вопросом бригадирам столовых и начальникам цехов.

Весь материал и все проработки и анализы были предоставлены мной на рассмотрение вышестоящему руководству. Очень бы хотелось, чтобы хоть какая-то часть моих предложений смогла получить право на существование в КШП ООО «Переменка». Я, как сотрудник этой организации, больше всего хочу получить право на карьерный рост. ООО «Переменка» довольно успешное и развивающееся предприятие, и такая организация уже не могла бы существовать без отдела кадров, без менеджеров, которые должны заниматься персоналом в целом. Надеюсь, что моя работа заставит руководство совершить первые шаги для развития этого направления.

Список использованной литературы.

1. Абрамова И.Г. Персонал – технология менеджера. - М.: ЦИПКК МП, 1995. 236 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: Академия, 2008. 224 с.
4. Балабанова И.В. Природная мотивация: усиливать или же дать снизиться?//Управление персоналом. - 2006. 32-35с.
5. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.
6. Бухалков М.И., Бобордина О.А. Экономические основы повышения занятости персонала на предприятиях. – Самара: Сам ГТУ, 1997. 76-78 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: ЮристЪ, 2004. 182 с.
8. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. – М.: ЭКО-ПРО, 1992. 386 с.
9. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992. 344 с.
10. Володина Н. Мотивация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2009. 240 с.
11. Гастев А.К. Как надо работать. – М.: Экономика, 1972. 478 с.
12. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2006. 65-69с.
13. Гоменко В.П., Страхова О.А., Файбутевич С.Н. Как эффективно управлять организацией?- М.: Бератор-Пресс. 2003. 160с.
14. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США
14. Грецов А.Г. Выбираем профессию: советы практического психолога. – СПб.: Питер, 2007. 216 с.
15. Горипов А.С. Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации

участников проекта внедрения. – 2006. 32-35с.

16. Давыдова Э.Х. Хочу быть менеджером. Кто это такой и как им стать. – М.: ПЧЕЛА, 2007. 146 с.
17. Давыдова Э.Х. Хочу быть психологом. Пособие по профориентации. – М.: ПЧЕЛА, 2008. 88 с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом на предприятии. – Н.Новгород.: НИМБ, 2001. 311 с.
19. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. – М.: Российская Экономическая Академия, 2007. 232 с.
20. Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии. – М.: Изд-во МГУ, 2001. 329 с.
21. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. – М.: Академия, 2007. 240 с.
22. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2013. 64 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. 627 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 229 с.
25. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2005. 212 с.
26. Климов Е.А. Как выбирать профессию. – М.: Просвещение, 1990. 159с.
27. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – М.: Академия, 2007. 302 с.
28. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. 498 с.
29. Короленко Ц.П. Психофизиология человека в экстремальных условиях. – Л., 1978. 271 с.
30. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование,

адаптация, развитие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 255 с.

31. Левиева С.Н. Мир профессий: человек – знаковая система. – М.: Молодая гвардия, 1988. 351 с.
32. Личевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. - М.: «Речь» 2002. 292с.
33. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2003. 334 с.
34. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики 41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра - М, 2003. 124 с.
35. Медведев В.И. Устойчивость физиологических и психологических функций человека при действии экстремальных факторов. – Л., 1982. 103 с.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2006. 546 с.
37. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – М.: Амалфея, 2000. 256 с.
38. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело ЛТД, 1995. 128 с.
39. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки»//Управление персоналом. – 2006. 18-20с.
40. Прощицкая Е.Н. Выбирайте профессию. – М.: Просвещение, 1991. 144 с.
41. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: ИПП Воронеж: МОДЭК, 1996. 246 с.
42. Пряжников Н.С. Теория и практика профессионального самоопределения. – М.: МГППИ, 1999. 97 с.
43. Решетова З.А. Психологические основы профессионального обучения. – М.: Изд-во МГУ, 1985. 208 с.
44. Романова Е.С., Суворова Г.А. Психологические основы профессиографии. – М.: МГПУ им. В.И. Ленина, 1990. 182 с.
45. Савченко С. Мотивация: теоритическое рассуждение практика.//Управление компанией. – 2008.15с.
46. Тебекин А.В. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2013. 624 с.

47. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2001. 290 с.
48. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2013. 432 с.
49. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологические аспекты. – М.: Экономика, 2002. 361 с.
50. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2003. 182 с.
51. Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Проспект, 2003. 685 с.
52. Цветаев В.М. Управление персоналом.- СПб.: Питер 2002.18-23с.
53. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2000. 352с.
54. Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений . - СПб. : Астерион, 2009. -262 с.
55. Челомова Н. А. Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? // Управление человеческим потенциалом . – 2012. 214 – 223с.
57. Шабанова Г.П. Нормирование, оплата, мотивация труда - 2006. - 192 с.
58. Шахова В.А. Система работы с кадрами управления. – М.: Мысль, 1984. 294 с.
59. Шексиня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес – школа «Интел - синтез», 1997. 328 с.
60. Шаховская Л.С. Оценка мотивации труда наемных работников в условиях рыночной экономики. – М.: Дашков и Ко, 2012. 111 с.
61. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей. - М.: Альфа-Пресс, 2006. 162 с.
62. Якокка Ли «Карьера менеджера»-1990.10с.
63. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. – М.: «Питер», 2003. 197 с.
64. Смарт курсы. [Электронный ресурс]: Профессиональная ориентация и осознанный выбор профессии. URL: <http://smart-course.ru> (дата обращения: 09.06.2016) Справочник профессий. [Электронный ресурс]: каталог профессий, психологические тесты, онлайн тесты ЕГЭ. URL: http://moeobrazovanie.ru/professions_all.html.

65. Специальности СПО. [Электронный ресурс]: Перечень специальностей среднего профессионального образования. URL: <http://www.ast-centre.ru/testirovanie/btz/spo/857>.
66. Специальности ВПО. [Электронный ресурс]: Перечень специальностей высшего профессионального образования. URL: <http://edugid.ru/specialnosti/specialnosti-vpo-specialitet>.
67. Центр тестирования и развития «Гуманитарные технологии» при МГУ. [Электронный ресурс]: тренинги и мастер-классы. URL: <http://irad.ru/node/27>.
68. Тесты МАПП. [Электронный ресурс]: тренинги по бизнесу и консалтингу. URL: <http://www.mappru.com>.
69. Бухгалтерские отчеты и балансы ООО «Переменка».

Приложение А.

ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»

- 1 -Вполне удовлетворен
- 2- Удовлетворен
- 3- Не вполне удовлетворен
- 4- Не удовлетворен
- 5- Крайне не удовлетворен

№ Утверждения

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете (1 2 3 4 5)
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) (1 2 3 4 5)
3. Ваша удовлетворенность работой (1 2 3 4 5)
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников (1 2 3 4 5)
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника (1 2 3 4 5)
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника (1 2 3 4 5)
7. Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудозатратам (1 2 3 4 5)
8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях) (1 2 3 4 5)
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением (1 2 3 4 5)
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения (1 2 3 4 5)
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности (1 2 3 4 5)
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту (1 2 3 4 5)
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня (1 2 3 4 5)
14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше

решение, если бы вы искали другую работу. (1 2 3 4 5)

Приложение Б.

«Красное знамя» № 75 2010 год

Александр ЯКОВЛЕВ

Наталья Шнурко – лидер среди организаторов школьного питания

Предприниматель Наталья Шнурко организацией школьного питания занимается уже более десяти лет. На этом поприще она добилась заметных успехов. О своей работе, секретах мастерства Наталья Александровна говорит так:

- Для того, чтобы твоя работа нравилась людям, она должна в первую очередь нравиться тебе самому и приносить моральное удовлетворение. Когда ты видишь пустые тарелки детей, ты удовлетворен своей работой. А чтобы угодить ребенку, нужно постараться. Ведь кто-то из них любит мясо, кто-то – рыбу, кто-то – просто сладкую булочку с чаем. Мы должны удовлетворить любой вкус, любые потребности. То есть должны предложить тот ассортимент, чтобы ни один ребенок у нас не ушел голодным, чтобы ему это понравилось, чтобы он приходил в школьную столовую как на мамину кухню. А для того, чтобы было вкусно, надо в приготовление пищи, блюда вложить душу. Вообще, любому ремеслу, делу надо учиться, заниматься самообразованием, прежде всего, ездить на специальные курсы, методические сборы и другие учебные мероприятия. Я на этом немало потратила времени, перенимала все лучшее, те зерна, которые нужны именно в твоей работе. И вот сегодня опытом делимся уже мы.

Интерес к этому опыту проявляют уже и родители учащихся других учебных заведений, организовано посещая школьные столовые, обслуживаемые комбинатом школьного питания «Переменка», который возглавляет Наталья Шнурко. А специалисты в очередной раз могли убедиться в мастерстве технологов, кулинаров, поваров этого предприятия, посетив межрегиональную выставку-ярмарку «Здоровое питание», прошедшую недавно в томском Технопарке.

В работе комбината это направление одно из важных.

- Мы понимаем, что у каждого ребенка есть свои вкусовые предпочтения, - говорит Наталья Шнурко. - Многие ребята сегодня страдают от гастрита и других заболеваний желудочно-кишечного тракта. Для них мы формируем диетическое меню, где учитываются все необходимые особенности. В рамках нашей программы «Здоровое питание – здоровый школьник» мы постоянно разрабатываем и внедряем блюда здорового питания для детей.

Экспозиция «Переменки» привлекла внимание многих посетителей выставки-ярмарки. Овощные блюда и фруктовые мармелады из свеклы, моркови, яблок радовали глаз. В большинстве своем это трудоемкие блюда, сделать их не так просто. Но все они раз в неделю, в так называемый «Овощной день», присутствуют в каждой школе, обслуживаемой комбинатом. Их хорошо едят школьники.

Вот батончик «Здоровье», изготовленный при помощи специальной термической обработки и состоящий из кураги, изюма, чернослива и овсяных хлопьев – кладезь витаминов. Рядом – шаньги картофельные и морковные – давно забытые многими блюда русской кухни. Восхищение, конечно, вызывал плов из моркови и фруктов, приготовленный в тыкве. Не менее аппетитно выглядели свекла фаршированная, блинчатый пирог со шпинатом, перцы, фаршированные овощами и сыром, фруктовые мусы и многое другое.

Чуть подальше разместились школьные экспресс-завтраки, расфасованные в индивидуальную упаковку. Как пояснила Наталья Александровна, помимо основного полноценного питания в виде горячих завтраков и обедов, ребенок в школе может получить и дополнительное питание – экспресс-завтрак. Он, как правило, состоящий из одного блюда и напитка, обеспечивает до 20 процентов суточной потребности детей и подростков в пищевых веществах и энергии, в том числе в макронутриентах (белки, жиры, углеводы) и микронутриентах (витамины, микроэлементы). Такой завтрак соответствует рекомендуемым соотношениям в рационе питания детей и подростков количества основных пищевых веществ – белков, жиров и углеводов 1 : 1 : 4 (по массе). Основу таких завтраков составляют обогащенные бета-каротином кондитерские и кулинарные

изделия, состоящие только из натуральных компонентов: пироги и кулебяки с разными начинками, ватрушки, кексы, коржи и другие. В качестве напитка предлагаются соки и молочные коктейли. Экспресс-завтрак стоит от 20 до 30 рублей. В обязательном порядке он поставляется в школы, где нет пищеблоков. Заметим, в прошлом году участвуя первый раз в этой традиционной выставке-ярмарке, комбинат «Переменка» получил медаль за эти школьные завтраки (номинация «Школьные завтраки»). На этот раз он был награжден медалью за овощные и фруктовые блюда в номинации «Блюда здорового питания».

Заместитель начальника департамента потребительского рынка администрации Томской области Николай Макаренко так отозвался о работе единственного в нашем городе комбината школьного питания «Переменка» и его экспозиции:

- Комбинат, обслуживающий три десятка образовательных учреждения, школьным питанием занимается на высоком уровне. О нем хорошие отзывы, он на хорошем счету. Неслучайно, недавно к Наталье Шнурко обратились организаторы летнего слета скаутов на Басандайке с предложением организовать питание семисот человек – участников этого форума. Экспозиция же блюд впечатляет. Посмотрите, например, какой шикарный плов, мармеладки из натуральных компонентов! Вообще, все красиво. Главное, - чтобы это было в школе у ребенка. Ведь такие блюда очень сложные в приготовлении.

Они действительно есть в каждой школе, которую обслуживает комбинат.

Следует заметить, что Наталья Шнурко организацией школьного питания занимается с 1999 года – с четырех томских школ. В те годы социальное школьное питание в городе было не на высоте: закрылись комбинаты школьного питания. На школьных пищеблоках не хватало элементарного - столовой посуды, продуктов, технологического оборудования. Поэтому меню было достаточно скромным, дети плохо посещали школьную столовую, охват горячим питанием был незначительным. Приняв сотрудников школьных пищеблоков к себе в штат, и, опираясь на их опыт, Шнурко и ее единомышленники вложили деньги в ремонт, оборудование, инвентарь, разработали разнообразные вкусные меню. Получилось. Дети потянулись в

столовую. Теперь Наталья Александровна не без гордости говорит, что сегодня у нее охват школьников горячим питанием составляет 84 процента, горячие обеды или завтраки получают 91 процент учащихся 1-4 классов, 84 процента - 5-9 классов, 76 процентов - 10-11 классов. В ряде школ города охват горячим питанием составляет 100 процентов.

Изучив школьное питание на практике, ежегодно посещая курсы повышения квалификации в городе Москве, познакомившись с практикой школьного питания в других городах, Наталья Шнурко сделала вывод о том, что организация школьного питания возможна только в рамках крупного предприятия. В 2005 году ее предприятие построило комбинат школьного питания, который имеет большой склад запасов сырья, кондитерский цех, цех по производству готовой продукции.

Ввод комбината в эксплуатацию позволил организовать службу высококвалифицированных технологов, которые разрабатывают питание учащихся во всех обслуживаемых комбинатом школах по единым рационам питания. Так, например, совместно с Томским региональным центром оздоровительного питания технологами комбината разрабатываются рецептуры оздоровительного витаминизированного питания. Это обогащение микронутриентами кулинарной продукции, использование готовых витаминно-минеральных смесей (премиксов), обогащение кулинарных и кондитерских изделий бета-каротином, проведение витаминизации не только напитков и кондитерских изделий, а также гарниров, мясных и кулинарных изделий. Постоянно разрабатываются и внедряются новые блюда.

Организация работы в рамках комбината позволила решить социально значимую задачу - обеспечение полноценным питанием детей в городских учреждениях общего и дополнительного образования, не имеющих собственных пищеблоков (школы № 20,66, Лицей при ТПУ, ЦСФ, ДТДиМ).

На комбинате происходит приготовление, порционирование и расфасовка блюд в индивидуальную тару, что обеспечивает эпидемиологическую безопасность пищи и предусматривает индивидуальную упаковку в одноразовую посуду. Вся

выпускаемая комбинатом продукция для школьного питания имеет сертификаты соответствия. Аналогов данному предприятию школьного питания в городе нет.

Наличие собственной материальной базы комбинату позволяет также в случае нештатных

ситуаций на школьных пищеблоках (отключение по техническим причинам электроэнергии или воды, засорение канализации) обеспечить всех детей привозным

питанием, приготовленным на комбинате, и не нарушать (сокращать) учебный процесс.

Производство кондитерских и хлебобулочных изделий на комбинате имеет также ряд

преимуществ: разработка и внедрение в питание школьников витаминизированной

продукции – сдобные изделия с бета-каротином, батоны столовые йодированные. Это

невозможно организовать в отдельно взятой школе, так как такое производство строго

контролируется технологом, а в отдельно взятой школе его содержание нерентабельно.

Организация кондитерского производства вне школьной столовой значительно экономит

бюджетные средства на коммунальные расходы, так как именно кондитерское производство самое энергозатратное.

На комбинате установлено современное оборудование: пароконвектомат, который позволяет применять современные технологии приготовления пищи; конвекционная печь для производства кондитерских и кулинарных изделий.

На сегодняшний день предприятие, имеющее достаточные площади, современное оборудование и штат высококвалифицированных сотрудников, может реально обеспечивать качественным питанием при сохранении ценовой

политики и расширении ассортимента, большее количество учащихся, организуя питание в школах.

Начальник департамента здравоохранения администрации Томской области, доктор медицинских наук, профессор СибГМУ Ольга Кобякова хорошо знакома с опытом работы этого предприятия:

- Наш департамент являлся одним из организаторов этой выставки. Поэтому мы смотрели, что у кого получилось. Если говорить о комбинате «Переменка», то это один из первых комбинатов школьного питания, с работой которого я познакомилась в рамках партийного проекта «Единой России» - «Здоровье школьников». Это предприятие

произвело на меня хорошее впечатление серьезностью, академичностью, научностью в организации работы. Я побывала на комбинате, посмотрела, какое оборудование, технологии там используются. Нравится и то, что Наталья Александровна действительно – неравнодушный человек. Она всей душой болеет за то, чтобы дети получали не только здоровое питание, но чтобы оно было вкусным и разнообразным. И, конечно, на этой выставке я обратила внимание на ее продукцию, которая выделялась среди других экспонатов. Безусловно в каждой отрасли есть свой лидер. Думаю, что в организации школьного питания - это именно она, Наталья Александровна.