

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента

АКТУАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Дипломный проект студента

**очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
4 курса группы 92071311
Апостоловой Анны Николаевны**

Научный руководитель
к.псх.н., доцент Ларина А.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	7
1.1. Сущность мотивации как функции управления персоналом	7
1.2. Роль и значение мотивации в повышении эффективности деятельности организации.....	16
1.3. Показатели оценки эффективности системы мотивации	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ВАШ ХЛЕБ» - ФИЛИАЛ «ХЛЕБОЗАВОД СТАРООСКОЛЬСКИЙ».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский».....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом предприятия.....	33
2.3. Оценка системы мотивации трудовой деятельности на предприятии.....	44
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВАШ ХЛЕБ» - ФИЛИАЛ «ХЛЕБОЗАВОД СТАРООСКОЛЬСКИЙ»	57
3.1. Пути совершенствования мотивационной системы предприятия.....	57
3.2. Определение экономической эффективности.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Нестабильность внешней среды требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений, поэтому процесс эффективного использования ресурсов руководством любой организации в современных условиях, является выявление и эффективное использование организационных ресурсов.

Человеческий ресурс - это главный источник, резерв и двигатель всех изменений в организации и рациональная организация управления им является основой эффективной. Важным аспектом выступает механизм обеспечения наиболее эффективного использования трудовых ресурсов и их максимальной отдачи. Если рассматривать этот механизм с точки зрения его постоянного совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и главным функциям – мотивации.

Мотивация занимает одно из главных мест в структуре личности каждого человека и является одним из основных понятий, используемых при объяснении движущих сил темперамент, свои желания и ценности, нормы и правила поведения, поэтому каждая конкретная работа персонифицируется и имеет уникальный характер, а результат работы должен иметь всегда ожидаемый положительный эффект.

Таким образом, актуальность исследования мотивации персонала в достижении положительных результатов деятельности организации в целом, так как является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации проблем мотивации подтверждается и наукой, и практикой, так как от правильной разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение активности каждого работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятия в целом.

Степень научной разработанности темы. Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных

исследователей: Тейлора Ф., Файоля А., Эмерсона Г., (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Мэйо Э. (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); Альдерфера С., Герцберга Ф., МакКлеланда Д., Маслоу А., (содержательные теории мотивации); Адамса Д., Врума В., Портера Л. (процессуальные теории мотивации); Друккера П., У. Оучи. (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). При всем многообразии изучения мотивации персонала до сих пор формирование процесса мотивации рассматривалось без учета стадий жизненного цикла организации, хотя данный аспект является немаловажным.

Следует отметить и отечественные исследования мотивации, например, работы таких авторов как российских авторов-исследователей мотивации следует выделить таких авторов как Витке Н.А., Гастев А.К., Керженцев П.М., Розмирович Е.Ф., которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах Аширова Д.А., Баткаева И.А., Виханского О.С., Грачева М.В., Кибанова А.Я., Егоршина А.П., Филиппова, А.В. Изучением вопросов управления персоналом также занимались такие ученые как Веснин В.Р., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Зайцева Т.В., Кибанов А.Я, Крикун В.П., Маренков Н.Л., Шекшня С.В.

Объектом исследования выступает организация ООО «Ваш Хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский».

Предметом исследования выступает система мотивации труда персонала предприятия.

Целью исследования является разработка проекта мотивационного кодекса в организации, способствующего усовершенствованию сложившейся системы мотивации и достижению высоких результатов деятельности предприятия ООО «Ваш Хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) определить значимость мотивации в системе управления персоналом;
- 2) рассмотреть систему мотивации на предприятии как одну из функций повышения эффективности деятельности организации;
- 3) провести исследование влияния мотивации на различных жизненных циклах организации;
- 4) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Ваш Хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»;
- 5) провести анализ мотивационной системы на предприятии;
- 6) оценить взаимосвязь между сложившейся системой мотивации труда и результатами деятельности организации;
- 7) обосновать необходимость разработки мотивационного кодекса на предприятии;
- 8) разработать проект мотивационного кодекса на предприятии ООО «Ваш Хлеб» - филиала «Хлебозавод Старооскольский», оценить перспективы его функционирования.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены ошибки в системе мотивации предприятия ООО «Ваш Хлеб»- филиал «Хлебозавод Старооскольский», препятствующие правильной организации трудового процесса.
2. Определены методы и мероприятия, способствующие решению проблем в области мотивации труда персонала ООО «Ваш Хлеб»- филиал «Хлебозавод Старооскольский».
3. Разработан проект мотивационного кодекса, направленный на совершенствование мотивационной системы предприятия ООО «Ваш Хлеб»- филиал «Хлебозавод Старооскольский».

Информационную базу исследования составляют работы ряда ученых по управлению и мотивации, нормативно-правовые источники, учебная литература, статьи в профессиональных журналах, а также годовая

отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2013-2015 годы, плановые и первичные документы.

Основными **методами исследования** в дипломном проекте являются: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, эмпирический, SWOT-анализ.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность мотивации как функции управления персоналом

Сложившаяся экономическая ситуация в стране требует предельной внимательности и бдительности от каждого условиях жёсткой конкуренции на первый план выходит повышение эффективности работы целью достижения оптимального соотношения качества и количества работ.

Система мотивации и стимулирования труда персонала зависит от многого и определяется экономическим укладом принципами государства и системой управления персоналом организации.

Мотивация представляет собой сложный процесс к определенному поведению и деятельности под воздействием факторов. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным на интересы участников трудового процесса для Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и коллективе и для конкретного лица. Необходимо наиболее цели участников трудового процесса и цели организации.

Мотивация является результатом многоуровневого внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие активность, направленная на его получение [35, с. 41].

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные классики Альберт М., Мескон М. и Хедоури Ф. определяют мотивацию - как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей В их понимании мотивация представляет собой осозанный выбор модели поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (мотивы) факторов.

Основными принципами трудовой мотивации являются:

1. Полимотивированность. Сущность характеризуется тем, что работник максимально реализует свой потенциал удовлетворенности трудом и вознаграждением, когда работнику и функции свои выполнять вознаграждение он получает достойное.

2. Справедливость как принцип трудовой мотивации оценке совершаемых обменов - что работник дает и что сравнений и носит зачастую субъективный характер.

3. Динамичность – принцип трудовой мотивации, значимости мотива на различных жизненных циклах человека. Другими словами работника в начале и середине карьеры – различны.

4. Иерархичность. Для разных работников положение мотива в иерархии мотивов различно, т. е. для одного работника для другого – стремление к власти, а для третьего – перспектива карьерного роста.

5. Компенсаторность трудовой мотивации реализуется компенсации одного мотива другим, из-за невозможности когда не очень интересная работа может уровнем заработной платы.

6. Принцип подкрепления. Работники повторяют если они влекут за собой позитивные для него последствия, также как поведение и действия, которые влекут наказание. Поведение, которое наказания, ни вознаграждения не воспроизводится и не закрепляется [48, с. 60].

Как видно из принципов, мотивация – это управления человеком необходимо правильно и грамотно управлять совершении привычных действий мотивационный процесс осуществляется самого человека, и для окружающих, поскольку в случае формирования у период четких установок и соответствующих поведенческих навыков отлаженным и как бы автоматическим.

Каждый человек – это индивидуальный и можно представить как совокупность трех составляющих: я - личность, я - общества. Каждой из этих составляющих соответствует своя группа потребностей, мотивов. Чтобы проанализировать эти составляющие, следует применять подход, так как

человек в разных аспектах своей деятельности к подходу с разных позиций [12, с. 33].

В современных, часто меняющихся условиях эффективная совместная работа всех участников производственного процесса положительного результата. И поэтому, для создания наилучших условий гармоничного совмещения интересов и ожиданий работника и предприятия, составляющие внутреннего мира человека.

Выполняя свои трудовые обязанности, в процессе деятельности, работник удовлетворяет свои потребности, Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника потребности (получить определенные блага) посредством трудовой определяют мотивацию как внутреннее состояние человека, потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия поставленной цели.

Таким образом, мотивация – это внутренний процесс самостоятельного выбора человеком того или иного поведения в целях потребностей, определяющийся воздействием как внешних (стимулы), (мотивы) побудительных сил [36, с. 52].

Понятие мотивации включает два аспекта: объективный, влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, его восприятия и реакции на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в «мотивирование», т.е. побуждение человека к определенной деятельности с внутриличностных факторов, и «мотивированность» как психологическое характеризует готовность индивида к определенному поведению.

В психологической литературе мотивацию состоянием мотивированности, его возникновением и развитием, психологической детерминации поведения, в экономической – с стимулированием [5, с. 32].

Для того, чтобы раскрыть понимание мотивов человека, а также для обеспечения инструментарием для управления этими существуют классические теории мотивации. Но использование этих время может

привести к обратному результату (демотивации) пришли к выводу о необходимости разработки современных теорий мотивации.

Существование большого количества теорий несогласованность в концепции, затрудняют точное понимание любой модели мотивационного процесса на первое место ставится возникновение потребности являются источником активности личности, побуждающими целенаправленно.

Рассмотрим основные подходы к управлению персоналом.

Процессный подход к управлению персоналом рассмотрение управленческих функций, как комплекс взаимосвязанных из которых является процессом. Поэтому процесс мотивации можно шести последовательных стадий

На первом этапе у человека появляются потребности ему чего-то не хватает и решает предпринять какие-то самые разные, такие как: физиологические; психологические; социальные.

На втором этапе происходит поиск потребности, которую можно удовлетворить, подавить или проигнорировать

На третьем этапе определяются цели и Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить выявляются всевозможные преграды и пути их устранения в реализации потребности.

На четвертом этапе происходит реализация определенных человек начинает затрачивать усилия для осуществления действий, приобретения того необходимого, что нужно для устранения процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. На данном насколько в действии обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого изменение мотивации к действию [35, с. 42].

Ликвидация потребности наблюдается на прекращает деятельность до возникновения новой продолжает искать возможности для действия по устранению потребности.

Также можно рассматривать взаимодействие целей субъекта управления и мотивов и стимулов объекта выступает конкретный работник, а субъект управления – само предприятие. выступают нормативные документы, среди которых: устав и этический кодекс предприятия, положение об оплате труда и системе премирования, управления персоналом и должностные инструкции ее работников, положения о стимулировании, положение о моральном стимулировании и т.д. Приказы организационные и отраслевые стандарты – это также входит в процесс субъекта управления и объекта управления.

Для реального применения на предприятиях той или мотивации, необходимо знать не только классические теории мотивации, но индивидуальные особенности работника, как личности, а также применимость в российской действительности.

Изучая мотивационный процесс, следует исследовать и такого как «мотив»: мотив как побуждение, как потребность, как цель и состояние. Мотив представляется как сложное интегральное образование, посредством которого осуществляются действия и поступки. В структуру мотива не входят стимулы, но в то же время он сам не исполнительского действия.

Процесс формирования мотива как основания побуждения к ним начинается с возникновения потребности личности возникновением намерения и побуждения к достижению цели, если человеку. Между этими двумя психологическими феноменами располагается мотивационного процесса, в котором оцениваются имеющиеся у образования, которые обеспечивают обоснованный выбор им предмета и способа потребности. Отсюда мотивация — это процесс формирования определенные стадии и этапы, а мотив — это продукт этого процесса, т. е. мотивации.

Структура каждого конкретного мотива, или строится из объединения тех компонентов, которые обусловили принятое человеком решение.

Психологические компоненты, входящие группируют в три блока:

- потребностный (биологические и осознание необходимости, долженствования);

- целевой (образ предмета, потребность

Психологические факторы, участвующие в процессе и обуславливающие принятие человеком решения, называются которые при объяснении основания действия и поступка становятся о принятого решения.

В процессе мотивации многие мотиваторы «знаемыми», «понимаемыми», а «реально действующими» становятся только приобретают наибольшую значимость для человека и приводят к побуждения. Сформированный же мотив всегда действенен, так как побуждение к достижению [35, с. 89].

Очень непросто выявить, какие мотиваторы мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Поэтому, процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении.

Мотиваторы можно разделить на ситуативные и Группировка мотиваторов, способствующих принятию решений представлена 1.2.

Мотивация как процесс управления персоналом как традиционные, так и нетрадиционные методы. Традиционным в России является материальное стимулирование, которое не всегда помогает предприятию желаемому результату. Высокий уровень заработной платы иногда не ценного сотрудника или привлечь на предприятие новые производственного персонала с неизменным фондом заработной повышении эффективности труда.



Рис. 1.2 Мотиваторы принятия решений

К нетрадиционным методам характеризующиеся индивидуальным подходом к особенностям личности работника; методы неденежной мотивации, (забота о работнике, организационный управления, формирование общности целей предприятия и работника); основывающиеся на современных подходах к управлению персоналом значимости, мотивирующие совещания, поощрительные командировки).

Методы и теории мотивации не стоят на месте, времени, изменяются под действием внешних условий, совершенствуются и учетом постоянно изменяющейся структуры потребностей персонала [28, с. 41].

Таким образом, можно сделать выводы о том, что путь управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Если знать, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы форм управления человеком. А далее, зная как возникают те или иные мотивы, методами, они могут быть приведены в действие, можно понять как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основой эффективного труда является стимулирование трудящегося человека. В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, и работает система учитывать потребности и их удовлетворение, предприимчивость и даже характер и образ жизни. Тогда мотивирование и стимулирование будет действенным и личностно значимым.

1.2. Роль и значение мотивации в повышении эффективности деятельности организации

Эффективность работы любого предприятия, определяются реализацией планов в процессе деятельности всех участников. Один из факторов повышения конкурентоспособности компании - механизм, который и является основой жизненного потенциала играет отношение исполнителей к своей деятельности, направленной на достижение. Поэтому, важнейшей задачей управления выступает обеспечение у всех готовности эффективно выполнять свои обязанности [14, с. 202].

Существование и правильное функционирование кодекса на каждом предприятии позволяет не только наращивать, разрабатывать и внедрять стратегии реализации и продвижения товара на рынке, эффективность менеджмента путем совершенствования процессов. Мотивационный кодекс сосредотачивает правила и законы мотивации на том или интерпретирует основные цели, методы, принципы функционирующего на предприятии. Четко разработанный и внедренный мотивационный управления трудовой мотивацией работников позволяет не только социальную активность конкретного работника, но и эффективность работы форм собственности.

С одной стороны, мотивация является одной из специфических функций управления, с другой стороны, органически вплетена в структуру управленческого процесса, начиная со стадии выработки решения, заканчивая получением конечного результата, достижением предприятия,

оптимальным использованием его ресурсов, в том числе использованием кадрового потенциала.

Мотивация побуждает человека к деятельности для а целью и является желаемый продукт деятельности, реализуемый через деятельности и поведения субъекта. Поведение человека зависит от множества может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с мотивации остается ее неразрывная связь с потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным [18, с. 61].

Совокупность мотивов, используемых при своими стратегическими целями, представляют мотивационный механизм, звеном мотивационной системы. Посредством хорошо отлаженного мотивационного могут реализоваться следующие задачи:

- повышение экономических показателей деятельности, в том производительности труда;
- эффективное использование времени и ресурсов;
- улучшение качества выполняемых работ, оказываемых услуг;
- увеличение кадрового потенциала, путем создания талантливых, профессиональных, ответственных сотрудников.

Формирование более эффективного мотивационного проявления большей заинтересованности в достижении целей предприятия работников позволяет повысить результативность деятельности стоит рассматривать мотивационный кодекс как законодательную базу управления так как процесс мотивации носит достаточно условный характер и в реальной нет четкого разграничения стадий и не обособленных процессов мотивации.

Для формирования целостного процесса в структуру механизма включают четыре основных составляющих элемента. Каждый из этих элементов имеет свои определенные виды мотивов, системе мотивации на том или ином уровне развития или жизненном цикле предприятия.

Первым элементом мотивационного механизма механизм мотивации научно-технического развития производства, который мотивацию

нововведений и получения прибыли. Данный механизм в различной степени и зависит от спроса на товары (услуги) и технологии, рынках товаров и технологий, жизненного цикла технологий и изношенности оборудования, уровня механизации и др. Мотивами производства являются:

- мотивы формирования прибыли (получение, прибыли, необходимой для поддержания устойчивости организации на рынке конкуренции);
- мотивы решения социальных и внутренних проблем качества и экологичности выпускаемой продукции, товаров, услуг; социальных потребностей и гарантий работника, рост квалификации мотивации производительного труда; совершенствование управления);
- мотивы удовлетворения потребностей покупателей удовлетворение спроса потребителей; заполнение различных сегментов товаров, услуг, развивающих новые сопутствующие потребности);
- мотивы престижа (повышение престижа в глазах общественности; стремление в достижении и сохранении лидирующих позиций).

Следующим важным элементом является механизм развития предпринимательства, рассматриваемый как поиск организации новых сфер применения производственно-ресурсного потенциала, рынка сбыта и выход на новые, выгодной реализации инвестиционных ресурсов, конкурентной продукции и производств. Механизм развития позволяет организации увеличивать свою прибыль за счет более полного потребностей потребителей в результате дифференциации продукции, активного маркетинговой политики[61, с. 82].

Мотивация персонала наиболее эффективно следующих составляющих:

- прямая мотивация работника (заработная плата, социальный пакет, условия труда, обеспечение жильем, бесплатный проезд и питание);
- косвенная мотивация работника (имидж и престиж уровень развития системы управления, социальный климат организации, профессионального и карьерного роста).

Механизм мотивации хозяйствования конкурентоспособность предприятия и увеличивает его рыночную цену, но от персоналом отличается более высоким его социальным осуществляется в организацией и заключается во внедрении прогрессивных рыночных хозяйствования основывается на следующих мотивах:

- мотивы совершенствования организационной (развитие гибкости и маневренности в соответствии с конъюнктурой рынка, путем управление всего потенциала менеджмента организации);

- мотивы профессионального роста выполнению более ответственной, более оплачиваемой и квалифицированной работы);

- мотивы ответственности (стремление к повышению и их реализация в производстве, управлении, маркетинге, обеспечение конкурентной стабильности организации, повышение престижа).

Для построения эффективного мотивационного рассматривать персонал организации с исключительными знаниями и ключевой элемент мотивации на предприятии. Аккумуляция человеческих уникальной комбинации позволяет повысить эффективность удовлетворения потребностей персонала.

Эффективность мотивационного механизма в деятельности во многом зависит от органов управления сверху вниз, хотя за определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени жизнь предприятиями цели и задачи в современных условиях[48, с. 39].

Таким образом, мотивация играет важнейшую организации. Она затрагивает все сферы организационных противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, адаптирующая. Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в компетентного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных организации.

В связи с тем, что в настоящее время до пятидесяти процентов разница в рентабельности предприятий зависит, прежде всего, предпринимательских и управленческих навыков, современные применения новых эффективных управленческих методов и инструментов.

В таких условиях персонал становится не просто ценным капиталом, а также важным фактором развития конкурентоспособности. Несмотря на это, многие российские компании продолжают относиться к формальным исполнителям своих функциональных обязанностей, обращая внимания на такие важнейшие характеристики, как особый склад ответственность за уникальность. И, как результат – снижение конкурентоспособности организации на современном рынке.

Важно понимать, что человеческий ресурс, как подвержен износу (моральному, физиологическому) и является вложением, целесообразность которых следует рассматривать в стратегических планах объясняется долгосрочным характером использования и возможностью человеческих ресурсов, характеризующимся в восстановлении, инвестировании в персонал. И при грамотном подходе подобные вложения могут стать расходов в бюджете организации, но и весьма выгодным инвестированием небольшим сроком окупаемости.

Основными задачами руководителя, при работе с осознающими свою мотивацию людьми, можно назвать:

- объективное представление потребностей компании и рынка;
 - правильная интерпретация деталей должности, подбирается сотрудник;
 - оценка главной мотивации должности;
 - оценка главной мотивации кандидата на поведенческих характеристик и профессиональных навыков;
 - диагностика изменений состояния сотрудника в сознании и поведении
- молодого поколения выходят предприимчивость, материальному достатку и развитию личности. А материальные стимулы удовлетворения потребностей

высшего порядка, таких, как потребности в профессиональном росте, саморазвитии. На сегодняшний момент существует резерв таких у которых очень высокая внутренняя мотивация к творческому труду и к профессиональному росту и саморазвитию [33, с. 42].

Многие руководители, понимая действенность и вложений средств в трудовые ресурсы, создают условия для обучения своих создавая условия максимального раскрытия его потенциала и высшего порядка.

В настоящее время наблюдается снижение заработной платы и проявление объективных ограничений, связанных с отдавать свое свободное время работе, независимо от уровня заработной платы, так другие ценности, такие как семья, досуг.

Также важными и значимыми факторами мотивации высоким достатком выступают растущие требования к характеру работы, ближайшему окружению, достаточному количеству свободного времени, отрицательно сказывается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора.

Можно выделить пять основных принципов, позволит создать эффективную систему мотивации:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание системы, понятной как разработчикам, должна мотивировать на эффективный труд.
- мотивирующий фактор должен быть существенным, должна быть значима для сотрудника;
- вознаграждение выплачивается сразу после достижения целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников коллективе[52, с. 30].

Таким образом, каждый современный руководитель, свою компанию успешной и развивающейся, должен правильно функционирование механизма мотивации на своем менеджмента в должны выступать: социального партнерства, соблюдение законодательства, соблюдение интересов в отношениях между руководящим составом наемным

персоналом, реализация инновационных методов мотивации персонала, сочетание материальных и нематериальных факторов в персоналом.

1.3. Показатели оценки эффективности системы мотивации

Эффективность системы управления персоналом - реализации целей в назначенные сроки, посредством которых достигается взаимодействия всех ее составляющих, согласованности и упорядоченности управленческой деятельности, способное вывести организацию на новые функционирования.

Для оценки эффективности системы мотивации используют следующие методы:

- сопоставление фактических и базовых (плановых) показателей;
- наличие динамики показателя во времени;
- сравнение результата с аналогичными в организациях.

Каждый метод предполагает определение достижения критериев оптимизации или путем сопоставления показателей времени. Общие требования, предъявляемые к показателям, используемым эффективности системы мотивации.

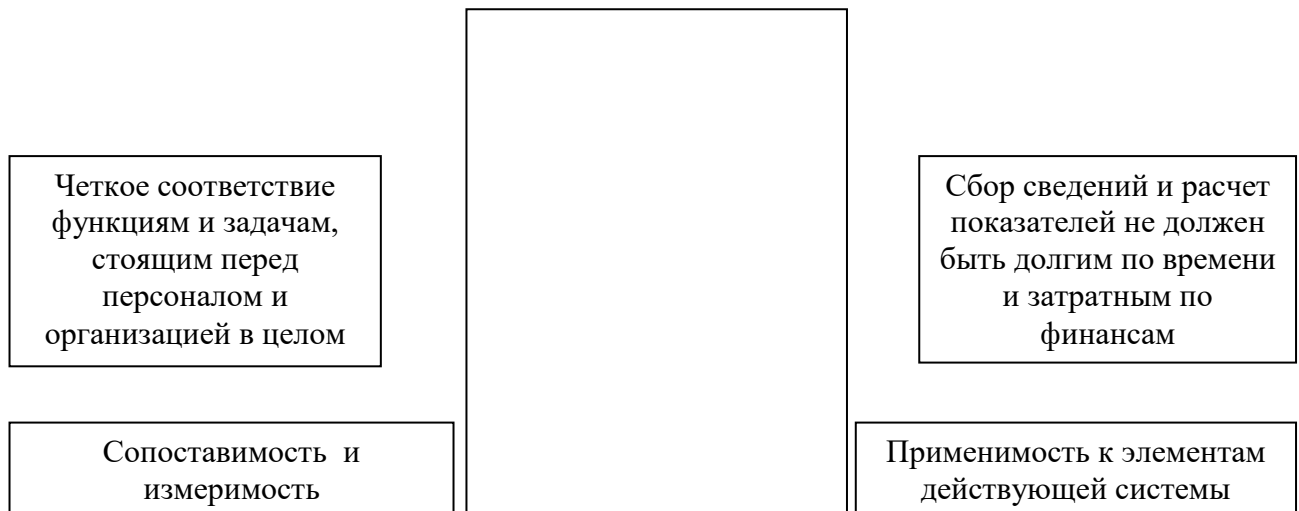


Рис. 1.3 Общие требования к показателям эффективности мотивационной системы

Показатели эффективности можно классифицировать в зависимости от специфики деятельности организации (Таблица 1.2).

Исходя из сущности оцениваемых категории показателей оценки. К первой категории относятся показатели, которые характеризуют психологическое состояние персонала и уровень устремлений:

- показатели анализа личных издержек;
- приверженность организации;
- социально-психологический климат в организации.

Вторая категории – показатели достижения результатов как:

- объем и реализации;
- экономия удельных затрат;
- производительность труда;
- уровень прибыли и доходности;
- время исполнения работ;
- доля фонда оплаты труда расходах;
- средняя заработная плата одного сотрудника;
- зависимость фонда оплаты труда с деятельности организации в целом;
- уровень достижения целевых ориентиров.

Третья категория показателей – это результативности, связанные с организацией труда:

- текучесть кадров (коэффициенты текучести кадров, выбытию, оборота по приему; постоянства состава персонала предприятия);
- компетентность и профессионально-квалификационный потенциал;
- дисциплина и исполнительность;
- удовлетворенность трудом;
- время простоев.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ВАШ ХЛЕБ» - ФИЛИАЛ «ХЛЕБОЗАВОД СТАРООСКОЛЬСКИЙ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»

Хлебобулочная продукция пользуется стабильным спросом, но в настоящее время появились новые тенденции развития рынка хлебобулочных изделий. При снижении доходов населения росте, наоборот, снижается. Процессы снижения эффективности в отрасли связаны с двух разнонаправленных факторов как административные хлеба и объективные условия, связанные с ростом затратной составляющей показателей эффективности деятельности предприятий хлебопекарной промышленности в большой степени связано с неустойчивостью конъюнктуры есть в связи с инфляцией.

Несмотря на незначительное снижение среднедушевого потребления хлеба, этот продукт по-прежнему остается основным среднестатистического гражданина, а рынок хлебобулочной продукции продолжает весьма привлекательной сферой деятельности.

Филиал «Хлебозавод Старооскольский» - в состав корпорации общества с ограниченной ответственностью «Ваш Хлеб», соответствии с действующим законодательством Российской Федерации прибыли от его предпринимательской деятельности. Также в состав филиал «Хлебозавод Новооскольский», Белгородский филиал «Хлебозавод «Золотой Колос».

Целью деятельности «Общества» является извлечение удовлетворения экономических потребностей учредителей.

Предприятие создано Решением Единственного участника «ООО Ваш Хлеб» и является структурным подразделением, не лица. Филиал осуществляет деятельность от имени ООО «Ваш Хлеб» и несет и финансовую ответственность за свою деятельность.

Основными видами деятельности «Хлебозавод Старооскольский» являются:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий хранения;
- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая числе торговля хлебом и хлебобулочными изделиями, мучными кондитерскими розничная торговля в магазинах преимущественно пищевыми продуктами;
- найм рабочей силы и подбор персонала;
- организация выставок, ярмарок, конгрессов и конференций;
- рекламная и маркетинговая деятельность.

Предприятие может осуществлять и другие виды деятельности ООО «Ваш Хлеб».

Управление предприятием осуществляется Генеральным общества. Генеральный директор назначает лиц, действующих на доверенности, выданной ООО «Ваш Хлеб» или в соответствии с решением, Генеральным директором Общества.

Предприятие «Старооскольский Хлебозавод» – одно из самых предприятий, которое производит и поставляет хлебобулочные магазины города Старый Оскол и за его пределы: Белгородскую, Курскую и Воронежскую области, обслуживая при этом более 300 торговых точек.

Программа предприятия в целом заключается в ассортимента выпускаемой продукции (различные виды печенья, бараночные сушка, экохлеба и др.) и в привлечении к сотрудничеству крупных компаний. В данный момент рынок сбыта продукции – все крупные города России.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации целого. Структура управления организацией - совокупность функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

Структура управления различается в зависимости от управления, целей, размеров и его внешней среды.

Организационной структурой филиала «Старооскольский Хлебозавод» является структура управления.

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры, составляющей так называемый «шахтный» принцип построения и специализация по функциональным направлениям (исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где управление выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими также организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

Недостатки линейно-функциональной структуры в практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых: допускается несоответствие между ответственностью руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы директоров и их заместителей; формируются нерациональные чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитываются различия подразделений; отсутствуют необходимые при этом нормативные и регламентирующие документы. Такая структура использования формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации. Каждый исполнитель подчиняется функциям управления, исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того чтобы решение подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

Ассортиментная линейка продукции, производимой хлебозаводом насчитывает более 40 видов хлебобулочной мучных кондитерских изделий, 2 вида кваса, 5 видов сушки. Ассортимент, производимой на предприятии представлен в Приложении 1. Хотя предприятие более производство хлебобулочной продукции, растет доля производства и мучных изделий, которые являются высокорентабельными.

Цех по производству хлебобулочных изделий 2004 году, с производственной мощностью – 55 тонн в сутки. В настоящее время, для выпуска хлебобулочной продукции используется, включающих линии по производству подового, формового хлеба, батонную и бараночную линии.

Продукция завода сертифицирована и имеет не только но и привлекательный внешний вид, а использование упаковки способствует лучшей сохранности изделий и продлевает срок. Новейшее упаковочное оборудование позволяет упаковывать продукцию параметрам и требованиям, реагировать на изменяющиеся потребности населения, разрабатывая новые виды продукции: мультизерновой хлеб, экохлеб, хлебобулочные пониженной калорийностью и др. Производство хлеба – энергоёмкий процесс.

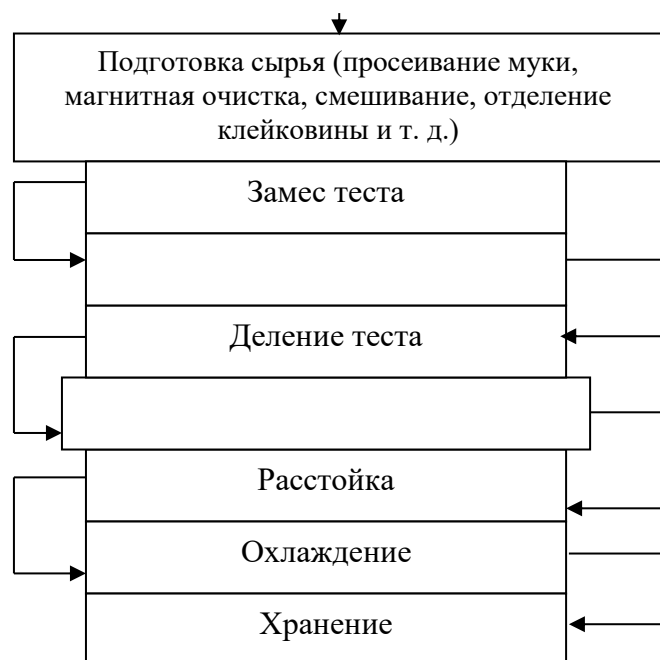


Рис.2.1 Производственные этапы приготовления ХБИ

Основную часть производственного цикла теста (около 70%). Ускорение процесса приготовления теста ведет к Улучшение дрожжевой массы, применение улучшителей, соблюдение технологии и существенно ускорить этот процесс.

Немаловажным фактором является и правильная организация расстановка основного производственного персонала на технологических циклов производственного процесса.

С января 2007 года была запущена новая производству кондитерских изделий, которая соответствует всем европейским стандартам. На данный момент технологами отработано качественное пряников с фруктово-ягодной начинкой, богатый ассортимент песочного печенья с Кроме того на участке по производству мучных кондитерских изделий изготавливаются изделия на любой вкус потребителя. Кроме того деятельность направлена на разработку новых улучшенных, конкурентоспособных видов наилучшего качества.

Вся продукция предприятия является востребованной, что достигается за счет использования традиционных технологий хлебопечения; в производстве натурального, экологически чистого сырья; и богатого ассортимента продукции; низкая стоимость продукции, по конкурентами.

Изменение основных экономических показателей течение анализируемого периода (с 2014 по 2016 г.) можно проследить выпуска продукции в натуральном выражении увеличивается (на 5,2%), объем реализованной продукции в натуральном и стоимостном рост объема отгрузки в 2016 году по отношению к 2014 году в стоимостном связан не только с наращиванием объемов, но и с ростом средней цены продукции на 33%.

В связи с увеличением стоимости сырья и упаковочных также с ростом тарифов на энергоресурсы, растет и себестоимость 4,4% в 2016 году в сравнении с 2014 годом. Большую роль на деятельность оказывают цены на

сырье и их изменение. Это особо важно, так как материалы составляют большую часть (более 50%) в себестоимости продукции.

Рост себестоимости также связан и с незначительной переориентацией предприятия с производства дешевых видов высокорентабельные кондитерские. Рентабельность за последние 2 года снизилась результате увеличения себестоимости продукции.

2.2. Анализ системы управления персоналом

Персонал является неотъемлемой частью любого предприятие представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями.

Характер организационных отношений структурных выстраивается в соответствие с организационной структурой. Функциональные цехов и отделов филиала «Хлебозавод Старооскольский» а также процентное соотношение по количеству персонала. ООО «Ваш хлеб» - филиале «Хлебозавод Старооскольский» отдел кадров, расписания, представлен одной штатной единицей «Инспектор отдела осуществляет общее руководство в части кадровых вопросов с производственных и вспомогательных подразделений, бухгалтерией, Основной задачей кадровой службы является создание системы в работе обеспечивает предприятие необходимыми специалистами на основе правильного квалификации и переквалификации, с применением материальных отдела кадров предприятия ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» относят:

- контроль за текущей и перспективной потребностью изучение и расстановка кадров, в соответствии с их уровнем профессиональной подготовкой, опытом работы, деловыми и моральными качествами);

- составление списков резерва кадров для обеспечения и качественного замещения высвобождающихся должностей и выдвижения (работников) на вышестоящие должности;

-учет личного состава. Формирование и ведение количественном и качественном составе кадров. Учет кадров носителях в нормативных правовых документов;

-ведение нормативно установленной документации по кадрам дел, сокращенных личных дел работников, личных и служебных сотрудников, работников);

-подготовка локальных нормативных актов, кадровой деятельности;

-подготовка материалов и документов для состава к различным видам поощрения и награждения;

-участие в проведении служебных проверок, подготовка привлечению сотрудников, работников, к дисциплинарной и ответственности;

-составление и оформление статистических кадровых отчетов;

-анализ движения кадров, причин текучести кадров;

-отбор и найм работников на вакантные должности;

-организация контроля за состоянием трудовой подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

Решения о приеме на работу и увольнению осуществляющих деятельность по месту нахождения предприятия, принимаются директором ООО «Ваш Хлеб».

В целях бесперебойной работы всех служб и предприятия ООО «Ваш хлеб», процесс отбора персонала на вакантные формализован и включает в себя ряд этапов, каждый из которых решает свои задачи и специфическими процедурами, методами и приемами работы:

1. Поиск претендентов (реклама в СМИ; обращение в агентства; обращение в службы занятости; личные контакты и т.д.)

2. Формирование базы данных.

3. Подготовка списка кандидатов на вакантные должности

4. Сбор предварительной информации от кандидатов(прием кандидатов и анкетирование по установленной форме (предварительное информации,

полученной от кандидатов (информация с прежних мест проверки рекомендаций).

6. Оценка кандидатов (личностные опросники; отбора, решение проблемных ситуаций, проверка информации о состоянии здоровья).

7. Серия последовательных интервью (с инспектором руководителем подразделения, в котором имеется вакансия).

9. Окончательное решение о зачислении на работу.

Структура и штатная численность определяется планирования объемов производства, норм обслуживания, а также в соответствии управления и учетом норм управляемости. Структура и укомплектованность персоналом штата ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» 2014-2016 представлена в Таблице 2.4.

Анализируя показатели таблицы, можно сделать вывод о последние три года количество штатных единиц незначительно увеличилось произошло в основном по причине ввода в штат дополнительных единиц формовщик, укладчик-глазировщик, укладчик-упаковщик) на существующие работников производственных подразделений (13 человек, ввиду запуска бараночной линии и увеличения выпуска мелкоштучной продукции).

Количество штатных должностей остается неизменным, году добавляется 1 должность руководителя (должность технического укомплектованности работниками на протяжении соответствует штатной потребности и дефицита в персонале нет. Структуру и категорий персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» в 2016 году можно представить в виде схемы (рис.2.3).

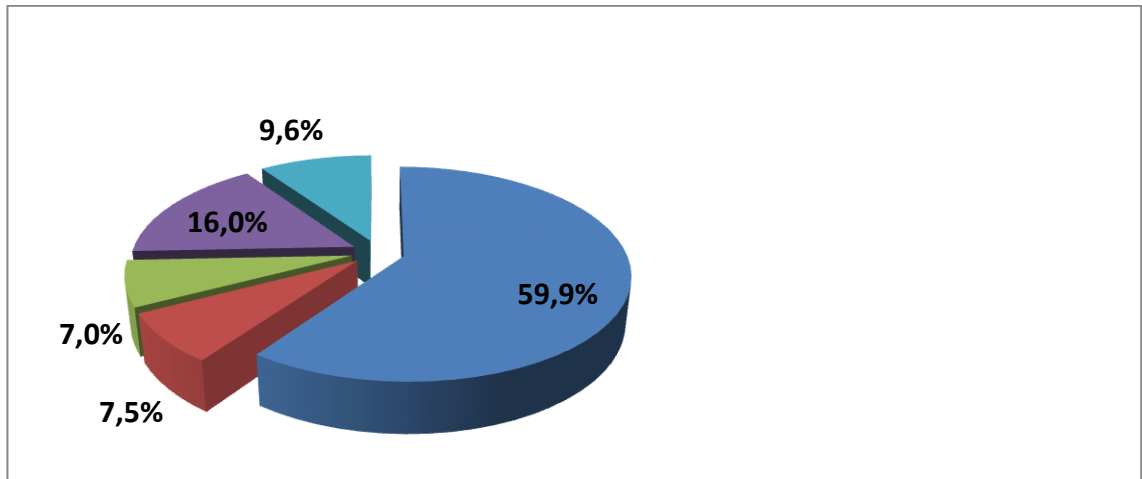


Рис.2.3 Структура персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»

Таким образом, большую часть персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» составляет в основном персонал (59,9%), вспомогательный персонал завода составляет персонала предприятия представляют специалисты (16%).

Движение рабочей силы и его динамика объектом анализа системы управления персоналом. Основные показатели, характеризующие процессы филиала «Хлебозавод Старооскольский» больше всего работников уволилось в 2014 году, практически все - по собственному численность уволившихся по собственному желанию за этот период снизилась с 56 человек человек в 2016 г., т.е. на 10,7%. Движение рабочей силы имеет положительную коэффициент текучести снижается, увеличивается коэффициент Наблюдается снижение производительности труда на одного работника в (на 2% - по отношению 2016г к 2014г.), хотя производительность в денежном выражении значительно увеличивается (на 34,4% - по отношению тенденция наблюдается в связи с изменением структуры производства переориентацией производства с дешевых социальных видов рентабельные (мелкоштучная сдоба, пряники, печенье).

Проанализируем качественный состав трудовых - филиала «Хлебозавод Старооскольский», а именно: распределение возрасту, полу, трудовому стажу и образованию.

Основную группу работников среди персонала завода составляют работники в возрасте 30-40 лет (40,3%), численности работников от 40 до 50 (34,6%). В возрасте до 20 лет на предприятии работают (1,4% по предприятию).

В основном на предприятии трудятся женщины (82%). Это связано со спецификой хлебопекарного производства предприятия заняты в производстве и на руководящих должностях свидетельствуют о том, что среди персонала наибольшую долю составляют работники до 3 лет (42%). Трудовые ресурсы со стажем работы свыше 30 лет имеются только среди работников основного производства. Это то звено которого важно для передачи опыта молодому поколению.

На предприятии преобладает персонал, имеющий среднее специальное образование, так среди персонала этот показатель составляет всех категориях работников, кроме рабочего персонала, достаточно показатель качества персонала (95-100%).

Социально-экономическая поддержка ООО «Ваш хлеб» или социальная политика организации по отношению к персоналу на является одним из приоритетных направлений в стимулировании труда персонала платы является главным, поскольку рост реальной заработной платы - по-прежнему наиболее важный фактор при решении многих социальных ключевое средство мотивации к высокопроизводительному труду.

Выплата заработной платы производится посредством денежных средств на карточные счета сотрудников 2 раза в месяц, в виде окончательной выплаты заработной платы. Сумма аванса устанавливается в за отработанное время, окончательный расчет перед работником части и прочих выплат, предусмотренных Положением об оплате труда оперативной работниками ООО «Ваш хлеб» в течение рабочего дня используется телефонная сеть. Руководителям структурных подразделений выданы карты для осуществления бесплатных разговоров в производственных направлении в

служебные командировки работнику возмещаются: расходы по найму жилого помещения; дополнительные расходы, проживанием вне места постоянного жительства (суточные); иные расходы, работником с разрешения работодателя.

В организации существуют дополнительные как премирование. Премирование осуществляется на основе индивидуальной каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения задач, трудовых обязанностей и договорных государственных и профессиональными праздниками начисляются и выплачиваются директора.

Несмотря на рост средней заработной платы за последние 3 года на 4,4%, наблюдается снижение доли фонда оплаты себестоимости по предприятию. Это происходит по причине роста используемые в производстве. А также в связи недостаточно высоким ростом платы, независимо от увеличения на 8,4% прибыли предприятия. Таким образом, ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» линейно-функциональной системе управления. Движение рабочей силы положительную динамику – коэффициент текучести исследуемый 0,05. Основную группу работников среди персонала завода в возрасте 30-40 лет (40,3%). 82% работников предприятия - женщины составляют работники со стажем работы до 3 лет (42%) и имеющие среднее специальное (63,0%).

2.3 Мотивация трудовой деятельности ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»

Основные задачи мотивации на предприятиях ООО «Ваш хлеб»:

- формирование у каждого сотрудника понимания мотивации в процессе труда;
- учеба персонала и руководящего состава внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

В управлении персоналом ООО «Ваш хлеб» административно-организационные, экономические и социально-психологические управления.

К административно-организационным методам ООО «Ваш хлеб» относятся утвержденные Генеральным директором положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения и указания материальное стимулирование труда работников, а именно премирование труда.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с кодексом РФ Предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального Основные правила оплаты труда и премирования труда работников ООО «Ваш хлеб». Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Как и в любой организации, трудовые ресурсы материальные и финансовые факторы производства и на уровне предприятия качество его персонала. Он состоит из работников различных профессий и специальностей. Управляющей компанией ООО «Ваш хлеб» серьезная комплексная система мотивации персонала. Эта система предприятий, входящих в состав компании, а также отдельных сотрудников. Службой управления персоналом было проведено исследование мотивации зависимости от принадлежности к определенной группе работников формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей, именно они смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей.

Если получение искомого блага не требует особых благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый выученной беспомощности, исключающий трудовую активность[48, с. 103].

Как видно из результатов опроса, мотивация, отражающая рыночной

экономики – усиление связи заработка от результатов работы, мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение работе. Для женщин в возрасте более 45 лет отмечается сужение мотивационной ценным мотивом трудовой деятельности становится угроза увольнения, основная мотивационная способность этой группы – безопасность и 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и улучшение

На ООО «Ваш хлеб» фонд оплаты труда включает в себя: должностной оклад, компенсационные выплаты за вредные условия труда и часть. Оплата труда руководителей и специалистов производится в должностным окладом, согласно штатного расписания.

При совмещении профессий, выполнении работ с меньшей численностью персонала, выполнении обязанностей отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы производится доплата к тарифным ставкам, должностным окладам в размере не менее 30 % тарифной ставки, должностного оклада работника квалификации (статьи 150,151 Трудового кодекса РФ).

Доплата за работу в выходные и праздничные в соответствии со ст. 153 ТК РФ на основании служебных записок от руководителей начисляется премия из фонда оплаты труда за добросовестное и качественное возложенных на работника обязанностей согласно «Положения о премировании работников ООО «Ваш хлеб». Премирование специалистов и служащих, рабочих производится по результатам работы за месяц выполнения определенных критериев.

Начисление премии производится в процентном тарифным ставкам (должностным окладам) в соответствии со штатным организации за фактически отработанное время.

Премия не начисляется на доплаты за работу в праздничные дни, за работу в сверхурочное время, на индивидуальные доплаты проработавшим неполный месяц в связи с переводом на другую работу, призывом на службу

в ряды Российской армии, поступлением в учебное заведение, пенсию, увольнением по сокращению штатов, оплата премии фактически отработанное время в учетном периоде.

Работникам, вновь поступившим на работу, премия за время в период испытательного срока работы может выплачиваться по управляющего директора.

Работникам, уволившимся, не отработав 1 полный месяц, начисляется и не выплачивается.

Решение о премировании работников предприятия, генеральный директор, руководствуясь конечными финансово-экономическими показателями работы предприятия.

Премия работникам коммерческой службы начисляется «Положения о мотивации работников коммерческой службы». Премирование коммерческой службы производится после подведения итогов работы по месяц. Такая система мотивации нацелена на стимулирование персонала коммерческой службы. Она должна стимулировать работников выполнять и плановые показатели.

Данная система оплаты труда дает возможность менеджерами по реализации готовой продукции как переменного дохода, результатов труда за определенный период времени, так и стабильного элементом системы оплаты труда является оклад. В каждом периоде времени одна и та же сумма денег выплачивается менеджеру независимо от его объемов расчета переменной части (премии) — это оценка результатов менеджера по плану. План — это целевой показатель, индивидуально назначаемый на определенный период времени.

Размер премии менеджеров отдела продаж зависит от каждым менеджером индивидуального плана по следующим показателям:

- объем продаж (тонн),
- погашение дебиторской задолженности клиентами предприятия (тыс. руб.).

План на месяц составляется индивидуально для учета емкости рынка на охватываемой им территории. Каждому менеджеру устанавливаются план обязательных продаж, выручки, погашения получают дополнительные проценты.

Индивидуальный план для каждого менеджера на составляется планово-экономическим отделом совместно с начальником. Еще одним показателем премирования является выполнение целевой задачи на месяц (например, увеличение активной клиентской базы, определенного ассортимента и т.д.). Целевая задача на месяц «Хлебозавод Старооскольский» - общая на всю команду с учетом анализа конкретно сложившихся условий на рынке и на предприятии.

Расчет итоговой суммы премии происходит по такому же, как и расчет премии менеджеров. Кроме того, за каждым менеджером по реализации готовой продукции закреплена топливная карта для заправки автомобилей для рабочих поездок в течение дня. Перед выездом менеджеру подписывается начальником отдела продаж задание, где поездки (торговая точка), цель поездки (заключение контракта, демонстрация подписывается начальником отдела продаж. Это является дополнительной мотивацией менеджеров, так как они получают возможность быстро реагировать на течение дня ситуации.

Источником оплаты труда в ООО «Ваш хлеб» заработной платы, определенный планом работы предприятия и относимый на работ, услуг. Оплата труда рабочих основного и вспомогательного производится по повременно-премиальной системе. При повременной оплате труда рабочих применяются тарифные ставки, оклады, согласно штатного расписания.

Время простоя работников основного и производства по вине Работодателя и по причинам независящим от работодателя и оплачивается в размере не менее 2/3 оклада (статья 157) Трудового Кодекса[1, с. 184].

Период стажировки вновь принятых работников основного и вспомогательных производств и работников, переводящихся профессию

внутри предприятия оплачивается в полном размере исходя фактически отработанное время, включая все доплаты, полагающиеся данной согласно штатного расписания.

В соответствии с ТК РФ и по решению генерального ООО «Ваш хлеб» устанавливается перечень и размер доплат к окладам:

- за работу в выходные и праздничные дни, находился он на своем непосредственном рабочем месте, или был в командировке (ст. 153 ТК РФ),
- за работу в ночное время (с 22-00 до 6-00) (ст. 154 ТК РФ),
- за расширенную зону обслуживания от 5 до 30 %,
- индивидуальные виды доплат.

Для работников, оплата которых производится по доплат за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочные часы а ночное время, применяется часовая (дневная) ставка, исчисленная исходя из среднемесячного количества часов в данном году.

При совмещении профессий, выполнении численностью персонала, выполнении обязанностей временно отсутствующего освобождения от своей основной работы производится доплата к тарифным ставкам, окладам в размере не менее 30 % тарифной ставки, должностного оклада более При сменной работе применяется суммированный учет рабочего течение года, при этом смены могут быть и разной графике сменности недоработки и переработки сверх смены регулируются в рамках годового времени.

Производительность управленческого труда находится зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится персонал.

Рациональная организация рабочего места работника создание в управленческой деятельности максимальных условий труда, повышает содержательность работы. Проведенная аттестация 2015 показала полное и не совсем полное соответствие рабочих мест Все предписания по улучшению условий работы были выполнены в течение 1 месяца. недочетами по факту аттестации были выявлены: недостаточная выше минимального, неполная комплектация рабочих мест опасных производственных участков.

Среди сотрудников ООО «Ваш хлеб»- филиал «Хлебозавод Старооскольский» было проведено тестирование с

В качестве респондентов выступали 10 подчиненных, из категорий «специалисты» и «основной производственный персонал тест «Я хочу...». Теория мотивации А. Маслоу.

Тест основан на теории мотивации А. Маслоунаиболее сильно развитые в тот или иной момент, заставляют образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать заключается в том, что нужно из разных высказываний, начинающихся со слов "Я хочу...", и принадлежащих к разным категориям приемлемое для теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности удовлетворены, нет. На рисунке 2.4 изображен профиль удовлетворенности работников производства. Зона удовлетворенности находится в диапазоне частичной (неполной) удовлетворенности находится в диапазоне между 13 баллами. Зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

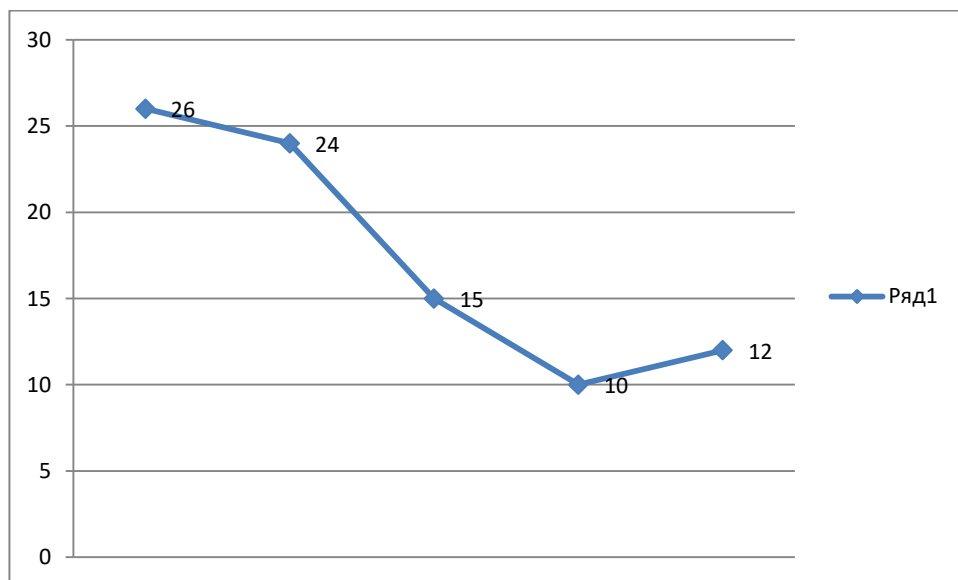


Рис.2.4 Профиль удовлетворенности работников производственного цеха

Из результатов теста видно, что не удовлетворены. Физиологические (органические) потребности находятся в зоне удовлетворенности, низшей ее границе. Вторичные потребности не удовлетворены или удовлетворены

частично, то есть респонденты чувствуют себя относительно но в то же время подвержены каким-либо страхам и переживаниям, связанным с условиями работы, рабочим процессом. Потребности третьего социальные потребности (принадлежность к какой-либо социальной принятым) находятся в зоне частичной удовлетворенности, то есть на данный частично не устраивает отношение с людьми, круг друзей и место в уровень удовлетворенности в уважении и самовыражении. Это данная работа не реализовывает все их качества и им хочется большей самореализации.

На рисунке 2.5 изображен профиль удовлетворенности и специалистов.

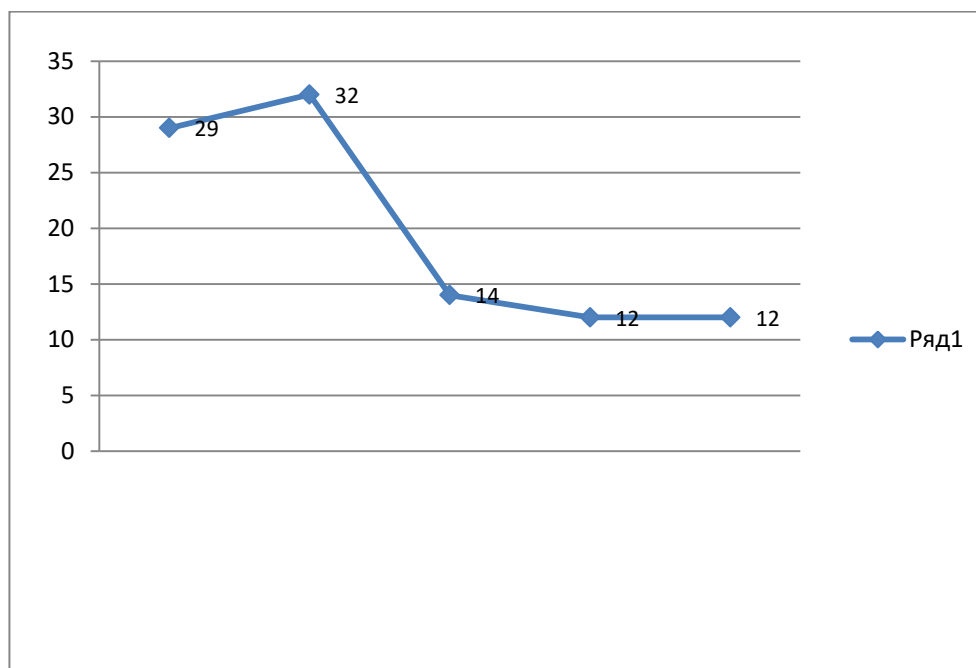


Рис.2.5 Профиль удовлетворенности руководителей и специалистов

Из результатов теста видно, что потребности комфортно и в безопасности. Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении совсем не удовлетворены, то есть в респондентов не устраивает их место в коллективе и, несмотря на высокий требуется больше самореализации.

В общем, из результатов тестирования видно, что персонала находится на достаточно низком уровне и необходимо менять или совершенствовать мотивационный механизм, функционирующий на должного внимания вопросу мотивации персонала, высока вероятность того, что могут возникать

единичные или даже массовые случаи пассивности, работников, которые приведут к снижению производительности труда, ухудшению организационного климата. Изучение и анализ дают понимание причин возникновения пассивности и неудовлетворенности у работников филиала «Хлебозавод Старооскольский»:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником своего труда;
- неэффективное решение руководителем - некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у некоторых приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего положения и возможности дальнейшего продвижения. Каждый понимает и при возникновении случаев ослабления интереса у работника к действиям, постараться разобраться в причинах, сделать соответствующие выводы и предпринять соответствующие меры.

Результативность труда работников уровня профессионального развития, обеспечивающего соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным требованиям.

Профессиональное развитие работника при работе на должности может считаться состоявшимся только при условии его полного своим трудом, так как в противном случае работник не может в полной мере требованиям, предъявляемым к нему организацией.

Следовательно, управление профессиональным развитием организации – это процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование профессиональным развитием персонала на предприятии ООО «Ваш хлеб»

представляет собой систему, основными подсистемами деловая карьера; обучение персонала; мотивация и стимулирование; мониторинг аттестация; ресурсное обеспечение профессионального развития; Основной целью развития работников в филиале является повышение эффективности результатов использования персонала посредством реализации предприятием целей, улучшения производственного потенциала и социально-психологического климата. В этих целях работники служб предприятия периодически, в соответствии с техническими предписаниями, проходят обучение в специализированных учебных центрах по безопасности, электробезопасности, по соответствию группам допуска с оборудованием и др. Работники производственно-технологической конференции, выставки, ярмарки, где получают возможность не только показать свой высокий уровень профессиональной подготовки, но и получить

Изучая мотивацию труда филиала «Хлебозавод Старооскольский», необходимо уделить должное внимание половой структуре предприятия, где наблюдается существенный перевес женской половины производства. Традиционно пищевое производство считается женским и среди работников хлебозавода женщины занимают разнообразные должности: от до управленцев.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на каких-либо мероприятий по улучшению положения и поиску резервов стимулирования в последнее время не проводилось. Применяются управления, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически резервов, у работников нет заинтересованности в повышении производства эффективность внутрипроизводственных отношений на предприятии ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» обусловлена что:

- инициатива и предприимчивость подразделений не пресекаются;
- фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;

- цеха не несут экономической ответственности за использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования предприятия временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине количества производственного персонала в цехе. Таким образом, проблема том, эффективным образом и с минимальным объемом затрат персонал для переработки в период резкого повышения спроса (на период сотрудников, в связи с отсутствием работников по болезни и пр.). В связи с этим работники некоторых подразделений слабо заинтересованы в Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности и др. Все эти проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основные проблемы, выявленные в ходе анализа и мотивационной системы предприятия ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский», а также возможные пути их решения.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВАШ ХЛЕБ» - ФИЛИАЛ «ХЛЕБОЗАВОД СТАРООСКОЛЬСКИЙ»

3.1. Пути совершенствования мотивационной системы ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»

В настоящее время многочисленные исследования и разработки в области мотивации и мотивирования персонала уровня, хотя во многих организациях вопрос о правильной мотивации персонала, которая приведет к достижению целей организации, остается открытым.

Наличие мотивационного кодекса в организации его функционирование и реальное действие на персонал. Кодекс будет действовать только тогда, когда в функционирует мотивационная среда. Мотивационная среда может базироваться как на материальной, так и на нематериальной основе.

Материальная основа помогает стабилизировать текучесть из организации, а нематериальная направлена на увеличение деятельности сотрудников организации. В целом, мотивационная среда условия, оказывающие влияние на продуктивную деятельность сотрудников в достижении поставленных целей и задач.

Для того чтобы мотивационный кодекс функционировал русле и были созданы условия реализации мотивационной среды, четко определенных ожиданий компании от результатов сотрудника, действующей системы вознаграждений за высокие результаты и достижения. Очень важно объективно оценивать деятельность сотрудников и знать, оценивают свои достижения.

На основе проведенного исследования системы персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» можно сделать система мотивирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента проекта совершенствования мотивационной системы предприятия.

Можно предложить следующие основные направления развития системы мотивирования персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»:

- развитие системы управления деловой карьерой;
- применение новых стимулирующих форм оплаты труда факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В системе управления персоналом и мотивации работников ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными изменениями. В результате таких изменений персонал организаций оказался недооценке своей значимости в коллективе, а также в том, что работники не видят перспектив дальнейшего развития, равно как и не видят внутренних использованию всего потенциала, который у многих не задействован.

Основной проблемой в системе управления персоналом является психологическая неудовлетворенность персонала рабочей. Только на основании наблюдения, не проводя специальных психологических исследований, можно сделать некоторые промежуточные рекомендации по усовершенствованию системы управления персоналом. Основной проблемой системы управления персоналом является неблагоприятная обстановка, ведущая к напряженности и конфликтам. Необходимость выработки новых подходов и инструментов, а также, возможно, корректировку целей.

Для того чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо разработать ряд мер, способствовавших бы повышению корпоративной культуры в целом и конфликтов в коллективе в частности.

Персонал организации и его руководство, независимо от группы должны всегда помнить о важности положительного психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности

рабочего процесса и рентабельности всего стремились к нововведениям и улучшениям, было желание работать и быть востребованным.

С причинами текучести персонала необходимо устранить или снизить их влияние:

- неконкурентоспособные ставки оплаты.
- несправедливая структура оплаты труда.
- нестабильные заработки.
- плохие условия труда.
- деспотичное или неприятное руководство.
- работа, в которой нет особой нужды.
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
- неадекватные меры по введению в должность.
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки».
- имидж компании.
- прецеденты резких увольнений необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:
 - возраст сотрудника;
 - квалификация сотрудника;
 - место жительства сотрудника;
 - стаж работы на предприятии.

Одним из условий совершенствования эффективное использование рабочего времени. Эффективное использование характеризуется не только созданием соответствующих организационных условий и технологической оснащённости, объединённых в систему, но и существованием экономических факторов, которые также обуславливают использование рабочего времени. Можно предложить ввести в единое время для обеденного перерыва, а время обеда, учитывающее работников в течение рабочей смены. Это позволит работникам не отвлекаться во время выполнения работы, что значительно сократит время простоев и, соответственно, производительность.

Изучение условий труда играет большую роль в организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план. Работник испытывающий дискомфорт на рабочем месте, сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, перерывов в работе, организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к благоустройству рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

Повышение квалификации работников – еще оказывающий большое влияние на мотивацию труда персонала. Предоставление повышать свою квалификацию дает работнику уверенность в сохранении за рабочим местом. Параллельно с повышением квалификации повышается открываются перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации работников, повышает квалификацию организации в целом.

С целью повышения результата трудовой персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» следует ввести систему вознаграждений. Вознаграждение – это все, что человек считает себя, но понятие ценностей у людей специфичны, следовательно, и различна оценка вознаграждения, и его относительной ценности, поэтому вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы оплата определенных расходов, страховка), внутреннее вознаграждение работа. Каждый руководитель должен учитывать все эти факторы и по удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из вознаграждении и поощрении своих подчиненных, увеличится производительность интерес к выполняемой работе.

Совершенствование мотивации труда персонала организации касается, конечно, и развития базовых мотиваций. Одним из видов является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет заработной платы. Из предполагаемых мер по повышению заинтересованности производственных результатах можно предложить внедрение сдельно-премиальной оплаты труда для основного производственного персонала автотранспортного цеха.

Хорошее программное обеспечение предприятия ежедневной основе формировать фонд заработной платы как для работников цеха производства мучных кондитерских изделий, так и для автотранспортного цеха. В Приложении 5 представлены показатели, с помощью которых производить расчет премиальной части работников основных подразделений и работников автотранспортного цеха.

Кроме изменения заработной платы путем дополнительно мотивирующими факторами для работников подразделений могут стать и различные повышающие коэффициенты по итогам Для работников автотранспортного цеха, в целях их материальной заинтересованности внедрить вознаграждение за дополнительный рейс в свою смену, увеличит его мотивацию к труду и позволит более качественно выстраивать предприятия.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию работник знает все тонкости своей работы, его совет может оказаться полезным. К тому же разработанные с участием подчиненного, будут выполняться им с большей позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Немалую роль в повышении эффективности работы предприятия играет также фактор «прозрачности». Чем полнее сотрудники о состоянии дел в ней, чем лучше они ознакомлены со стратегией своей большей самоотдачей, как показывает практика, выполняют обязанности.

Способом достижения такой «прозрачности» может быть создание внутрифирменной газеты, на страницах которой публиковались из жизни организации, интервью с менеджерами различных отделов, планах фирмы, проводились различные конкурсы, лотереи и так далее.

Кроме того, предприятию необходимо больше информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с интересов предприятия.

3.2. Определение экономической эффективности

Для качественного изменения и совершенствования мотивационной системы, требуется полное или частичное мотивационной системы предприятия или создание мотивационного перепроектирование или исправление ошибок, может только усложнить ситуацию, так как это достаточно длительный, сложный и дорогостоящий обязательного соблюдения применяемой методики и апробации хотя подразделений. Главные принципы, на которые необходимо опираться при разработке мотивационного кодекса.

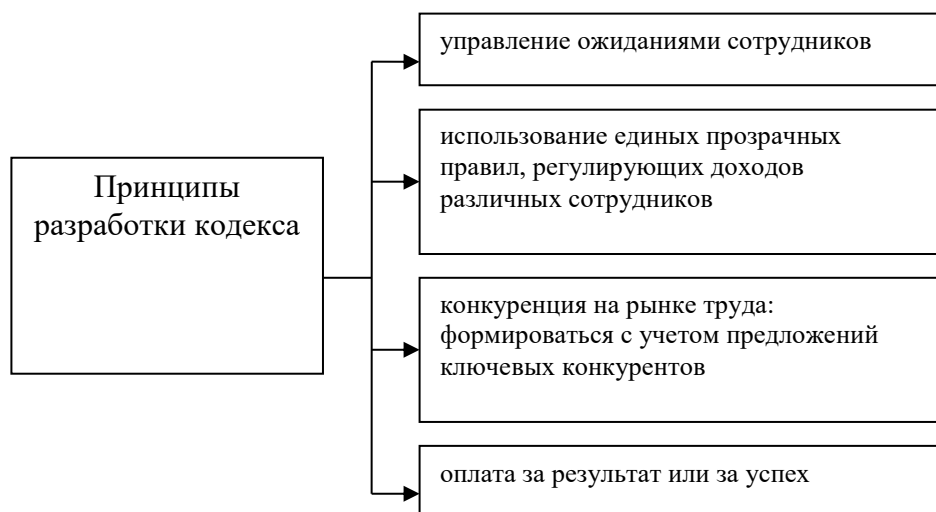


Рис.3.1 Принципы разработки мотивационного кодекса

Перепроектирование мотивационной системы трех этапов.

Этап 1. Описание действующей системы мотивации.

Первый этап предполагает описание полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей подготовки основы для проектирования необходимых изменений.

На данном этапе необходимо регламентов, описания фактически используемых механизмов расчетов, систематизации информации о существующих расхождениях.

Также необходимо описать функции подразделения и показатели его эффективности, определить существующие роли каждого и критерии эффективности выполняемой работы)

Этап 2. На этапе проектирования нового кодекса моразрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения, среднесрочные цели, которые предприятие планирует достигнуть путем мотивирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, продукции). Также на втором этапе разрабатывается целевая модель каждого сотрудника, которая должна описывать роль сотрудника в подразделении и им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности.

Кроме того необходимо определить показатели стимулирования, создать соответствующие инструменты стимулирования перечень изменений в организационной деятельности подразделения.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации.

Основной целью третьего и заключительного этапа устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой необходимо выполнить следующие шаги.

1. Наложить принципы новой модели мотивации на показатели за истекший период (месяц, год). Это позволит механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Произвести расчет результативности деятельности учетом нового мотивационного механизма и оценить уровень адекватности при необходимости скорректировать ее.

3. Утвердить новый мотивационный кодекс во нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

4. Определить план перехода на новую систему и Более предпочтительным является постепенный переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы.

5. Реализация плана перехода на новую систему мотивационных механизмов и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе пилотного внедрения позволяет значительно сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

Для успешной реализации усовершенствованного механизма, необходимо соблюдать следующие принципы:

- принцип четкого понимания планируемых целей;
- принцип прозрачности системы, характеризующийся созданием системы, понятной как разработчикам, так и тем мотивировать на эффективный труд;
- принцип значимости мотивирующих факторов;
- получение вознаграждения сразу целей;
- принцип поддержания доброжелательных и сотрудников отношений в коллективе.

После проведения анализа существующего механизма на предприятии, а также в соответствие с основными этапами совершенствования мотивационной системы, и, руководствуясь опринципами, был составлен план мероприятий, которые имеют как краткосрочный, так и среднесрочный периоды внедрения.

Все предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Ваш хлеб» должны при соблюдении определенной схемы и условий. Все изменения на предприятии иметь внезапный, «лавиновый» характер. Весь персонал предприятия информирован о положительных грядущих внутрифирменных предприятия должен быть профессионально пригоден и психологически учитывать и особенности филиала «Хлебозавод Старооскольский» - существование традиций и опыта управления персоналом в данной организации.

аким образом, предлагаемый проект по мотивации персонала организации требует дополнительных расходов на его внедрение 4000 рублей, что является доступным для ООО «Ваш хлеб».

В целом, внедрение предложенных мотивационной системы ООО «Ваш хлеб» позволит заинтересовать каждого работника в предприятия и добиться более высоких результатов производственно-экономической деятельности.

Для достижения большей информированности работников предприятия о планах руководства в области совершенствования мероприятием должно быть создание внутрифирменной газеты.

В ежемесячный бюджет производственно-хозяйственной предприятия на услуги печати должна планироваться соответствующая статья Газета будет печататься в городской типографии 2 раза в месяц, тиражом 80-100 штук. Печать 1 экземпляра газеты в соответственно сумма на услуги печати составляет 3 тысячи рублей. Расходы на 500 рублей в месяц. Первый информировать работников предприятия о планах производственно-экономической деятельности на предстоящий краткосрочный период; о грядущих изменениях в системе мотивации положительных результатах от ее совершенствования; о предложении назначения в каждом подразделении редактора из числа работников для ведения колонки во положение об оплате труда предприятия ООО «Ваш хлеб» должны быть внесены

соответствующие изменения. Итого расходы на создание газеты составили 4 тысячи рублей в месяц. Уже на втором месяце выпуска газеты должна быть достигнута обратная связь, предложены рекомендации по целям, дана объективная оценка и отношение работников к поставленным результатам.

Посредством внутрифирменной газеты также может быть достигнуты высокие мотивирующие результаты, так как помимо такие как: публичное признание успехов сотрудников в работе, внимание непосредственного руководства ко мнению сотрудников посредством включения тактические и стратегические планы организации; включение сотрудников в программы обучения и повышения квалификации (как в качестве слушателей, так и в качестве докладчиков); создание как можно более «прозрачной» оценки и оплаты их труда; создание и присвоение работникам знаков внутрифирменного различия в зависимости от их вклада в компании.

Далее должна быть проведена аттестация работников по условиям труда аккредитованной на выполнение данных услуг аттестации составляет 65 тысяч рублей. На основании проведенной аттестации условия труда каждого работника в соответствие с нормами и регламентами, планируемых затрат-35 тысяч рублей.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, оснащенных рабочих мест. Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

Предполагаемый эффект от проведения данных характеризуется ростом производительности труда в каждом подразделении предприятия, за счет создания комфортных условий трудовой деятельности текучести кадров, минимизацией издержек на обучение новых работников.

Для внедрения новой системы премирования предприятия, необходимо:

- создать соответствующие отчеты в программе которых будут отражены данные, необходимые для формирования премиального фонда каждого подразделения (количество произведенных продукции за период в разбивке по номенклатурным позициям, количество за количество персонала в каждую смену). Дополнительных затрат на это не потребуется штате имеется программист.

- произвести расчет трудозатрат на единицы продукции, в соответствие с производительностью основного оборудования (печи, аппараты, вместимость автотранспортного средства). Рассчитать, технологической выработки в смену, расценки за производство (упаковку, продукции.

- в конце отчетного периода произвести расчет заработной платы двумя способами: на основании существующей системы (действующего на предприятии Положения о премировании) и применяя расценки. Сравнить результаты, внести при необходимости коррективы и путем внесения изменений в Положение об оплате труда и эффект от внедрения данной системы стимулирования труда – повышение производительности труда цехов ХБИ и МКИ; обоснованность начисления заработной платы, прямая зависимость фонда оплаты труда от достигнутых премиального фонда работников автотранспортного цеха и основных производственных цехов ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский»

Общими критериями оценки эффективности совершенствования мотивационной системы могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за персонал.

Эффективность деятельности рассчитывается прибыли, полученной в результате осуществления деятельности, к расходам на нее:

$$\Pi = \Pi_{\text{чист.2016/12}} \times 5, \text{ где} \quad (3.2)$$

П_{чист.2017} – чистая прибыль ООО «Ваш хлеб» филиал «Хлебозавод Старооскольский» в 2016 году 12 – количество месяцев в году;

5 – число месяцев, на протяжении которых планируется осуществление кампании по совершенствованию системы адаптации персонала.

0,2 % – предполагаемое увеличение производительности труда.

Срок окупаемости проекта рассчитаем по формуле:

Срок окупаемости = затраты на проект/ эффект от проекта.

Таким образом, мы получим следующие цифры:

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы мотивации в ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» составит в 2017 году 1,03. предлагаемый проект рентабелен и эффективен.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,03. Следовательно, данные мероприятия воздействие не только на систему трудовой мотивации работников, показатели прибыли, а также позволит достичь более устойчивого финансового положения предприятия.

Все предложенные меры по механизма на предприятии ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» способны изменить не только организационную среду, но и изменить работника к выполняемой работе и к своей должности. Высокие результаты работы всего персонала повышают выживаемость предприятия в конкурентной очередь за счет стабильности и высоких качественных показателей производственно-хозяйственной деятельности. Относительно невысокий переориентацию системы мотивации и изменение ее в достаточно предложенные мероприятия практически значимыми и реально выполнимыми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность работы любого предприятия, достижение его целей определяются реализацией планов в процессе предприятия. В настоящее время все более актуальным становится вопрос мотивации персонала в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся. Важный фактор повышения конкурентоспособности компании - мотивационный механизм, который и является основой жизненного потенциала организации.

Существование и правильное функционирование кодекса на каждом предприятии позволяет не только разрабатывать и внедрять стратегии реализации и продвижения товара на рынке, но и максимизировать эффективность менеджмента путем управления персоналом. Мотивационный кодекс сосредотачивает правила и законы мотивационного механизма, функционирующего на предприятии. Четко разработанный и внедренный мотивационный кодекс в систему управления трудовой мотивацией работников позволяет не только повысить активность конкретного работника, но и эффективность работы предприятий различных форм собственности.

На основе проведенного исследования персонала ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» можно сделать вывод, что система мотивирования персонала на предприятии учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Анализ деятельности предприятия ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» показывает, мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не совершенные методы управления, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в производстве. Низкая эффективность существующей на предприятии мотивационной системы обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость пресекаются;

- фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;
- цеха не несут экономической ответственности использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов;
- отсутствует обратная связь между руководством и предприятия, в связи с чем у персонала отсутствует информация о вознаграждения с результатами работы.

В системе управления персоналом и мотивации работников ООО «Ваш хлеб» - филиал «Хлебозавод Старооскольский» нерешенных проблем, обусловленных, в первую очередь социальными такими изменений персонал организаций оказался в большей части недомотивированным, что выражается в недостаточно высокой самооценке, значимости в коллективе, а также в том, что работники не видят перспектив равно как и не видят внутренних стимулов к использованию всего потенциала, который у многих не задействован.

Для того чтобы мотивационный кодекс русле и реализации мотивационной среды, необходимо наличие четко компании от результатов сотрудника, существование действующей системы высокие результаты и достижения. Очень важно объективно оценивать деятельность знать, как сотрудники оценивают свои достижения.

Были предложены следующие основные направления развития системы мотивирования персонала на предприятии:

- развитие системы применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного После проведения анализа существующего мотивационного механизма на предприятии, а также в соответствии с основными совершенствования мотивационной системы, и, руководствуясь основными составлен план мероприятий, которые имеют как краткосрочный, так и периоды внедрения.

Для качественного изменения и совершенствования мотивационной системы, требуется полное или частичное перепроектирование мотивационного кодекса предприятия. Но быстрое так как это достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий соблюдения применяемой методики и апробации хотя бы в одном из подразделений.

Основными мероприятиями по совершенствованию мотивационного механизма на предприятии были обозначены: рабочего времени, улучшение условий труда, повышение квалификации сотрудников, достижение объективности оценки и поощрения достигнутых результатов, внедрение гибкой оплаты труд, привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений, создание внутрифирменной газеты.

Все разработанные мероприятия должны внедряться системно, при соблюдении определенной схемы и условий. Все изменения на предприятии не должны иметь внезапный, «лавиновый» характер. Весь персонал предприятия должен быть информирован о внутрифирменных изменениях. Коллектив предприятия должен быть психологически устойчив. Необходимо учитывать и особенности филиала «Хлебозавод Старооскольский» - существование устойчивых традиций и опыта управления данной организации.

Разработка мотивационного кодекса и перепроектирование системы способны изменить не только организационную среду, но и отношение каждого работника к выполняемой работе и к своей должности. А от того зависит и качество выполняемых им функций. Высокие результаты работы всего персонала повышают выживаемость предприятия среде, в первую очередь за счет стабильности и высоких качественных показателей производственно-хозяйственной деятельности уровень затрат на переориентацию системы мотивации и изменение ее короткие сроки, делают предложенные мероприятия практически значимыми и реально выполнимыми.

Расчитанные показатели внедрения запланированных мероприятий свидетельствуют об их высокой эффективности, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,03. мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему трудовой мотивации работников, но и на все финансово-экономические деятельности организации, прежде всего, на показатели достичь более устойчивого финансового положения предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва : Серия законы и кодексы, 2013. – 208 с.
2. Аверин, А.Н. Кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учеб.пособие / А.Н. Аверин ; –Москва : МПСИ, 2015. – 30 с.
3. Амиров, Д. А. Управление персоналом[Текст]: учебник/ Д.А. Амиров ; –Москва :ТК Велбиизд – во Проспект, 2015.- 432 с.
4. Ансофф, И. М. Стратегическое управление[Текст] : учеб.пособие вузов / И.М. Ансофф– Москва : Экономика, 2015 - 189 с.
5. Асеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст]: учебник / Ю.Н. Асеньев– Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 550 с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом[Текст] : учеб.-метод. пособие /Д.А. Аширов ;– Москва : Проспект, 2015. – 432 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом[Текст]:учебное пособие / Т.Ю. Базарова ;– Москва : Академия, 2013. – 224 с.
8. Баранова, И.П. Организационное поведение[Текст]: учеб.пособие / И.П. Баранова ;– Москва : Маркет ДС, 2014. – 168 с.
9. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учеб.пособие / И.В. Бизюкова; – Москва: Экономика, 2015.– 198 с.
10. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория [Текст] : учебник / Е.Ф. Борисов, - 3-е изд., перераб. и доп.; – Москва : Юрайт-Издат, 2005. - 399с.
11. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент[Текст] : учебник / Т.Д.Бурменко– Москва: КНОРУС, 2015. – 416 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии[Текст] : учебник / М.И. Бухалков ; – Москва: Экзамен, 2015. – 320 с.

13. Бычин, В.Б. Персонал в управлении радикальными нововведениями в организации[Текст]: учебник/ В. Б. Бычин ;– Москва : Информ-Знание, 2014. - 400с.
14. Вачугов, Д.Д. Курс менеджмента[Текст] :учебное пособие для студентов вузов / Д.Д. Вачугова; – Ростов-на Дону: Изд-во "Феникс", 2013. - 512с.
15. Веснин, В.Р. Менеджмент[Текст] : учебник / В.Р. Веснин ; – Москва: Проспект, 2015. – 512 с.
16. Виханский, О.С.Менеджмент [Текст] : учебник / О.С.Виханский, А.И. Наумов ; –Москва : Гардарика, 2010.–528с.
17. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] : учебник /Ю.Ф.Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин.– 2-е изд.; – Ростов н/Д : Феникс, 2014. –315с.
18. Дергунов, В. Е. Развитие системы управления персоналом организации[Текст]: учеб.пособие для студентов / В.Е. Дергунов ; – Москва : Бизнес. – 2014. –256с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом[Текст]: учебник / А.П. Егоршин ;–Нижний Новгород : НИМБ, 2014. – 624 с.
20. Ерошин, А. Н. Мотивация трудовой деятельности[Текст]: учебник/ А. П. Ерошин ; 2-е изд.– Москва : ИНФРА-М, 2016.- 464 с.
21. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент[Текст]: учебник/Г. Г. Зайцев, С. И. Файбушевич; под общ. ред. Г.Г. Зайцева. – СП б.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. – 494с.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом[Текст]: учебное пособие / Т.В. Зайцева, А.Т.Зуб ; под общ.ред. Т.В. Зайцевой. –Москва: ИНФРА-М, 2016.– 336 с.
23. Ивановская, Л.В., Обеспечение системы управления персоналом на предприятии[Текст]: учебное пособие / Л.В.Ивановская, В.М. Свистунов; – Москва: ГАУ, 2015.– 293с.

24. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы[Текст]: учеб.пособие для вузов/ Е.П. Ильин.– Санкт-Петербург: Питер, 2015.– 196 с.

25. Исаева, Е.Д. Проектирование организационной структуры управления[Текст]: учеб.пособие /Е.Д Исаева; –Санкт-Петербург : Праймевро, 2015 - 89 с.

26. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом [Текст] : учебник/ А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров ; под общ.ред. А.Я. Кибанова.– Москва:ГАУ, 2013. – 597с.

27. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под.ред. А.Я. Кибанова. – Москва :КНОРУС, 2010. - 416с.

28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: практикум[Текст]: учебник/ А. Я. Кибанов– Москва : Экономика, 2016. – 678с.

29. Климов, Е.А. Управление мотивацией [Текст]:учебное пособие для вузов/ Е.А. Климов; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова– Москва : Юнити-Дана, 2014. – 399с.

30. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении[Текст] : Курс лекций/ В.П. Кокорев–Москва: 2013.– 125 с.

31. Кротов, В.Ф. Основы теории оптимального управления[Текст] : учеб. пособие для экон. вузов / В.Ф.Кротов, Б.А.Лагома, С.М.Лобанов и др. под ред В.Ф.Кротова. – Москва: Высшая школа, 2012 - 488 с.

32. Лабунский, Л.В. Управление персоналом[Текст] : учебное пособие / Л.В. Лабунский–Санкт-Петербург: Питер-Ком, 2013. – 195 с.

33. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст]:учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ Л. И. Лукичева; Ю. П. Аниськина - 3-е изд.– Москва: Омега-Л, 2014. – 360 с.

34. Любимов, Л.Л. Основы экономических знаний [Текст] : учебник /Л.Л. Любимов– Москва : Вита-Пресс, 2015. -218 с.

35. Майерс, Д.И. Социальная психология [Текст]: учебное пособие / Д.И. Майерс ; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2013. – 186 с.
36. Максимцов, М. М. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / М.М. Максимцов, А. В. Игнатъева – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 286 с.
37. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник / Е. В. Маслов – Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312 с.
38. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академ. бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2014. – 492 с.
39. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: пособие для студентов / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2014. – 265 с.
40. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер – Москва : ИНФРА – М, 2017. – 546 с.
41. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, П. В. Журавлев – Москва: Финстатинформ, 2014. – 878 с.
42. Пелих, А.С. Экономика предприятия [Текст] : учебник / А.С. Пелих – Москва : Издательский центр МарТ, 2014. – 358 с.
43. Подоровская, М.М. Организация труда [Текст]: Конспект лекций / М.М. Подоровская – Киров: МАУП, 2011. – 185 с.
44. Психология. Психодиагностика [Текст] : 4-е изд. 3 кн сб. / Р.С. Немов – Москва : Изд-во ВЛАДОС, 2011. – 613 с.
45. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебное пособие / В.П. Пугачев – Москва: ИНФРА-М, 2014 – 394 с.
46. Радугин, А.А. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / А.А. Радугин – Москва: Центр, 2014 - 296 с.
47. Раздорожный, А.А. Безопасность производственной деятельности [Текст]: учебное пособие / А.А. Раздорожный – Москва : ИНФРА-М, 2016. - 241 с.
48. Румянцева, З. П. Управление организацией [Текст] : учебник / З.П. Румянцева – Москва: ИНФРА – М, 2015. – 544 с.

49. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] :учебное пособие для студентов / Н. В. Самоукина – Москва: Вершина, 2014. – 224 с.

50. Самофалов, М.В Мотивация трудовой деятельности[Текст] :учебное пособие, тесты по дисциплине, учебная программа / М.В. Самофалов, В.Ю.Резниченко; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – Москва, 2014.–116с.

51. Стаут, Л.У. Управление персоналом[Текст] :настольная книга менеджера/ Л.У. Стаут ; пер. с англ. – Москва : Хорошая книга, 2016. -536с.;

52. Стояновская, И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации[Текст] :дис. на соиск. уч. степ.канд. экон. наук / И. Б.Стояновская ; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2014. – 171 с.

53. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка[Текст]: учебное пособие / О.Г. Тихомирова – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.

54. Тюрина, И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала[Текст]: учебник/ И. О. Тюрина– Москва:МГУ, 2016. - 433с.

55. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства[Текст] : учебник/ Р. А. Фатхутдинов – 4-е изд., и доп.– Москва: ИНФРА – М, 2013. – 544 с.

56. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом[Текст] : учебник / В.Н. Федосеев,С.Н.Капустин - Москва, ЮНИТИ 2016. – 210 с.

57. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Цветаев– Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 210с.

58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебник /С.В.Шекшня – Москва : ЮНИТИ, 2012.– 183с.

59. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом[Текст] :учебник / Е.С. Яхонтова – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 272 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ