**Буторин Александр Сергеевич**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: **Управление мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка ОАО «Булочно-кондитерский комбинат» г. Киров**

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc486580056)

[1 Теоретические аспекты управления мотивацией на предприятии 5](#_Toc486580057)

[1.1 Содержание управления мотивацией 5](#_Toc486580058)

[1.2 Направления совершенствования управления мотивацией 9](#_Toc486580059)

[1.3 Методы оценки мотивации сотрудников предприятия 15](#_Toc486580063)

[2 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Булочно-кондитерский комбинат» 23](#_Toc486580064)

[2.1 Организационная характеристика предприятия 23](#_Toc486580067)

[2.2 Анализ объема производства и себестоимости продукции 27](#_Toc486580071)

[2.3 Экономическая характеристика организации 29](#_Toc486580076)

[2.3.1 Основные производственные фонды 29](#_Toc486580082)

[2.3.2 Оборотные средства 36](#_Toc486580089)

[2.3.3 Персонал предприятия 37](#_Toc486580090)

[2.4 Финансовые результаты деятельности предприятия 41](#_Toc486580100)

[3 Управление мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка ОАО «БКК» 43](#_Toc486580101)

[3.1 Анализ управления мотивацией производственного участка 43](#_Toc486580102)

[3.2 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией 51](#_Toc486580105)

[3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий 57](#_Toc486580106)

[Выводы и предложения 60](#_Toc486580107)

[Список использованной литературы 62](#_Toc486580108)

[Приложения 66](#_Toc486580109)

# Введение

Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек, имея определенные желание и настроение, исходя из конкретной системы ценностей, следуя установленным нормам и правилам поведения, «очеловечивает» работу, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Главным фактором выступает мотивация, как одна из наиболее важных функций менеджмента. Правильное понимание и представление определенных мотивов, которыми руководствуется человек в профессиональной деятельности, позволяют построить такую систему управления мотивацией, при которой сотрудник сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей. Следовательно, путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации, что подчеркивает актуальность исследования данной проблемы. Мотивация, являясь неотъемлемой составляющей эффективного менеджмента, направлена на достижение генеральной цели предприятия – получению прибыли, соответственно, для любого руководителя или менеджера ставится сложная задача в плане разработки и принятия наиболее важных и необходимых управленческих решений в целях точечного воздействия на исполнителей, что может положительно повлиять на повышение уровня мотивации.

Многие авторы, в том числе Виханский О.С., Коротков Э.М., Мескон М., Долженко Р.А. посвятили свои труды данной теме, однако особая актуальность вопроса мотивации обусловливает необходимость проведения дальнейших исследований.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Булочно-кондитерский комбинат» (г. Киров). Динамика данного исследования составляет пять лет в период 2011-2015 гг.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование и разработка основных направлений по управлению мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка ОАО «Булочно-кондитерский комбинат» в подразделении Нововятского хлебозавода.

В соответствии с целью разработаны следующие задачи:

* изучить теоретические аспекты управления мотивацией на предприятии и направлений повышения его уровня;
* исследовать различные методики оценки мотивации персонала;
* провести организационно-экономическую характеристику ОАО «БКК» с целью выявления и аналитической оценки основных показателей деятельности за последние пять лет в динамике;
* проанализировать управление мотивацией в ОАО «БКК» с характеристикой мотивационных типов сотрудников бараночно-сухарного участка;
* разработать и обосновать предложения по совершенствованию мотивации персонала.

В ходе исследования применены методы: аналитический, абстрактно-логический, монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный.

Работа написана на основе периодических изданий, источников деловой литературы и интернет-ресурсов.

# Теоретические аспекты управления мотивацией на предприятии

# Содержание управления мотивацией

Мотивация понимается как совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение целей, с затратой некоторых усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Также сущность мотивации трудовой деятельности можно охарактеризовать как процесс обеспечения полного и эффективного использования трудового потенциала персонала для достижения целей организации [2].

Мотивационная составляющая труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала, который играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности, и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Выделяются определенные характеризационные составляющие мотивации, которые позволяют оценить степень мотивирования работника: настойчивость, добросовестность и направленность [6].

Настойчивость проявляется в доведении начатого дела до конца, она является важной характеристикой деятельности человека, потому как отсутствие настойчивости может негативным образом сказывать как на результатах деятельности самого сотрудника, так и на деятельности непосредственной организации в целом.

Добросовестность понимается как степень наиболее качественного выполнения работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм. Даже учитывая хорошие знания и квалификацию работника, отсутствие добросовестности во время исполнения служебных обязанностей может привести к отрицательным результатам трудовой деятельности.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. В процессе управления мотивацией персонала важно понимать и четко направлять ориентацию профессионально-трудовых действий сотрудников на достижение поставленных целей организации.

Существует несколько видов мотивации:

1. внешняя мотивация, обусловленная внешними обстоятельствами;
2. внутренняя мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а возникшая внутри самого человека;
3. положительный вид мотивации, основанный на положительных стимулах.
4. отрицательный вид мотивации, основанный на отрицательных стимулах;
5. устойчивая мотивация основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления;
6. неустойчивая мотивация постоянно требует дополнительное подкрепление [13, 18].

Мотивация определяется индивидуальными качествами человека, которые формируются под воздействием организационной и культурной сред, трансформацией потребностей и интересов в цели деятельности. Конкретный вид мотивации определяется, с одной стороны, творческим потенциалом, характером образования и профессионализмом, с другой – притязаниями и ожиданиями человека, стремлением к лидерству в своей области деятельности и потребностью самореализации (рис.1) [4].

Потребности и интересы

Цель деятельности

Культурная среда

Организационная среда

Творческий потенциал

Притязания и ожидания

Стремление к лидерству

Характер образования

Индивидуальные качества

Самореализация

Профессионализм

Мотивы деятельности

Рисунок 1 - Факторы деятельностной активности человека

Мотивацию можно представить как процесс, состоящий из нескольких стадий. Первая стадия – возникновение потребностей, она проявляется в виде ощущений человека относительно того, чего ему не хватает. Вторая стадия - поиск путей устранения потребности, которая побуждает мотивы к действию. Третья стадия - определение целей (направления) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны дать ему возможность получить то, что поможет ему устранить потребность. Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает её до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности устранить потребности [2].

Мотив (от лат. «motivatio» - «движение») – осознанное внутреннее побуждение человека к какому-либо действию. Мотивы различают: биологические и духовные, внешние и внутренние, личностные и общественные.

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нём необходимых мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в большей степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Существует два типа мотивирования.

Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять некоторые действия, приводящие к необходимому результату. При данном типе мотивирования надо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным последствиям и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования направлен на формирование определенной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить определенные желательные мотивы действий человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению им. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной работы и образовательной, часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

Стимулирование - процесс внешнего воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности. Виды стимулов:

1. Материальные стимулы:

* денежные (заработная плата, премии);
* неденежные (путевки, служебное жилье, льготы).

1. Нематериальные стимулы:

* социальные (карьерный рост, общение в коллективе);
* моральные (уважение, почетные грамоты);
* творческие (возможность самореализации, креативная работа);
* обучение;
* информирование [17].

Анализируя сущность мотивации, необходимо обратить внимание на актуальность этого вопроса в профессиональной сфере. Это подтверждается разносторонним и углубленным изучением отдельных составляющих мотивации и управления ей. Следует отметить, что подходы к управлению мотивацией персонала в организации являются отнюдь не простой задачей, потому как в различных ситуациях, работая с разными людьми, появляется резонанс в плане отношения людей к работе и другим людям, их взглядов и факторов, отталкиваясь от которых, можно повлиять на мотивацию человека.

# Направления совершенствования управления мотивацией

Эффективное использование человеческих ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, сопряжено с созданием условий, при которых работник был бы заинтересован в трудовой деятельности и реализовывал свои возможности, не только преследуя личные цели, но и внося вклад в реализацию целей организации. Исходя из этого, достаточно важно выявлять и реализовывать различные направления совершенствования управления мотивацией персонала в организации.

Существуют традиционные способы управления мотивацией (материальные и нематериальные), а также нетрадиционные методы воздействия на мотивацию персонала [20].

Если обратить внимание на *материальную мотивацию*, то важно понимать, что мотивирование подобными инструментами не всегда и не для всех сотрудников является важным и актуальным. Однако в этом вопросе необходимо проявлять справедливость и взвешенность. Относительно низкая заработная плата и плохо разработанная премиальная система лишь негативно могут повлиять на уровень мотивации персонала, что может привести е повышенной текучести кадров. В связи с этим, на предприятии должна быть отработана система материального поощрения и премирования таким образом, чтобы она действовала как инструмент стимулирования работников. Это может быть создание фонда материального стимулирования, введение дополнительного премирования за качество работы. Важно наличие соответствия уровня заработной платы и условий труда, в которых работают люди.

Что касается нематериальных традиционных методов, то к ним можно отнести следующие приемы: обеспечение карьерного роста, представление сотрудников на доске почета, гибкий график рабочего времени, приоритет при планировании отпуска сотрудников компании и т.д.

Как уже было отмечено, система мотивации материального плана является не единственной, а может иметь иные походы. Существует множество различных направлений совершенствования управления мотивацией персонала, которые также имеют непосредственную актуальность.

Одно из направлений – *гендерный подход к мотивации персонала*. Заключается он в учете определенных мотивационных факторов, интересных для сотрудников обоих полов. Необходимо понимать, что как для мужчин, так и для женщин присущи разные точки зрения в вопросах мотивации и иные потребности, поэтому в целях обеспечения объективности внедрения некоторых систем мотивации достаточно необходимым будет применять именно гендерный подход [14].

Нельзя не отметить про *управление изменениями* на предприятии. Для того чтобы работники были в курсе изменений, происходящих в компании, руководству предприятий необходимо позаботиться о проведении информационной кампании. Это повысит доверие работников к руководству организации. Они будут чувствовать, что их мнение важно для руководства. Более того, такое поведение позволяет позиционировать персонал предприятия не как объект, а как субъект изменений. Таким образом, можно внедрить участие сотрудников в проведении организационных изменений.

*Внутрифирменные социальные программы* могут положительно повлиять на трудовое поведение работников. Например, для сотрудников важен согласованный с ними список льгот, которые им намерены предоставить. Это поможет им почувствовать причастность к социальным программам и, соответственно, к организации. Более того, руководство предприятия, внедряя данные меры, демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей персонала, что повышает лояльность сотрудников и увеличивает их мотивацию. Одной из форм реализации данного предложения может выступить формирование перечня льгот, которые предприятие готово предоставить своим работникам для удовлетворения их нужд. Предоставление различных значимых льгот со стороны предприятия сопряжено с определённым уровнем отдачи персонала, например, снижение текучести кадров. Сюда можно отнести и корпоративные пенсионные программы, которые в настоящее время приобретают популярность. Некоторые организации включают данную программу в социальный пакет, предоставляемый работнику. Корпоративная пенсионная программа позволяет обеспечить сотрудников дополнительной, иначе говоря, корпоративной пенсией. Большим преимуществом для предприятия является направленность данной меры на снижение текучести кадров, к тому же отчисления на корпоративную пенсию работникам не облагаются налогами, что снижает финансовую нагрузку на организацию по управлению персоналом [25].

Немаловажный элемент системы мотивации персонала – *наличие обратной связи.* Это способ информирования человека как руководителя о результатах произошедших изменений и внедренных мероприятий. Данный мотивационный фактор далеко не везде и не всегда находит свое практическое применение по причине того, что не распространен, а во многих случаях по инициативе руководителя «отталкивает» сотрудников, не давая им возможности проявить коммуникативные навыки общения, тем самым отказываясь от их позиции и мнения об определенных моментах касательно трудовой деятельности (условий труда, заработной платы и т.д.). Между тем качественная обратная связь закрепляет у человека позитивные модели поведения и мотивирует его к качественному выполнению порученной ему работы в дальнейшем. Также важно отметить преимущество наличия обратной связи и для непосредственного руководителя, которое заключается в его постоянных действиях и управленческих решениях относительно качественной оценки внедренных мероприятий в работе организации, повышения качества работы и уровня мотивации персонала [21].

Относительно методов мотивации, которые можно применить на производстве, следует отметить ряд факторов, которые обусловлены спецификой данного производства. Тяжелые условия труда в совокупности с невысоким уровнем стимулирования может отрицательно повлиять на мотивацию работников, следствием чего может стать как халатное отношение к работе, так и более серьезные факторы: недовыработка продукции, ухудшение качества производимого продукта. В соответствии с этим становится актуальным введение определенных *организационно-экономических мероприятий*, опираясь на которые, руководство может рассчитывать на более качественное исполнение обязанностей своих подчиненных. Среди данных мероприятий, как варианты, можно представить следующие: корректировка режима рабочего дня (обеденный и технический перерывы), может быть применена ротация персонала в плане перераспределения рабочей силы, введение дополнительное системы стимулирования за качество готовой продукции. Данные мероприятия могут положительно повлиять на уровень мотивации производственного персонала, что повлечет за собой хорошие плановые производственные показатели.

Исходя из вышеперечисленного, можно провести сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к трудовой мотивации персонала. В зарубежных системах существуют теории мотивации, основанные на выявлении влияния различных групп на трудовые взаимоотношения сотрудников организации и конечные результаты их деятельности. Среди данных теорий важное место занимают теория потребностей, а также теории обогащения труда, ожидания результатов, справедливого вознаграждения и другие процессуальные и содержательные теории мотивации. Каждая из них пытается объяснить трудовое поведение человека, используя различные психологические и физиологические концепции деятельности персонала. В разных странах существуют различные модели мотивации и стимулирования труда.

Важно выделить японские методы управления мотивацией персонала. В Японии разработаны и успешно применяются определенные методы мотивации: стремление к долгосрочному найму персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений, внутрифирменные профсоюзы [29] . Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее заграничные конкуренты. Также немаловажным фактором в трудовой деятельности японских работников выступает дух коллективизма, а именно то, что на японских предприятиях очень строго организована совместная деятельность трудящихся, основанная на действии функциональных групп, включающих в себя около 10-15 человек. В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими. Важнейшим элементом управления мотивацией выступает участие работников фирмы в распределении прибыли. Работники мотивированы в данном случае на повышение количества и качества продукции. Они понимают, что если предприятие получит прибыль, то часть прибыли достанется и им. Если же предприятие не получит прибыли, доход сотрудников также уменьшится.

Некоторые сходства с японской системой мотивации можно обнаружить и в американских подходах к управлению мотивацией. В США система стимулирования трудовой деятельности предполагает обоснование стратегических и тактических целей организации, установление на этой основе целей подразделения и каждого сотрудника, выбор средств достижения целей, согласование общих, частных и индивидуальных целей. В американских подходах достаточно часто распространены следующие виды неденежного стимулирования: льготное медицинское обслуживание, предоставление автомобилей в служебных и личных целях, членство в различных клубах, помощь в подготовке налоговых деклараций, телефонные кредитные карты и т.д. Помимо этого в этой системе разработаны два направления повышения мотивации. Первое — стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ. Второе направление предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой [19] .

Анализируя российский опыт управления мотивацией, то в данном вопросе отечественные предприятия значительно уступают зарубежным организациям. Существенный недостаток предприятий России заключается в том, что сотрудники фирм не участвуют в распределении прибыли. Причем необходимо учитывать не только элемент мотивации материального плана, но и предоставляемые условия труда, которые зачастую на российских предприятиях находятся на достаточно низком уровне. Уровень организации и проведения контроля на российских предприятиях в определенной степени не позволяет применить зарубежные методики, потому как, например, в сравнении с Японией, где каждый сотрудник привык контролировать себя индивидуально и постоянно расти в профессиональном и личном плане, работники же отечественных организаций привыкли к внешнему контролю, что нередко негативным образом сказывается как на результате трудовой деятельности человека, так и на отношении его к руководству и непосредственной работе, фирме в целом.

Таким образом, разносторонность направлений управления мотивацией охватывает множество подходов и методов, среди которых выделяются наиболее распространенные, например, повышение по служебной лестнице или увеличение уровня заработной платы. Однако, помимо всего прочего, существует немалое количество иных мотивационно-воздействующих мероприятий, разрабатывая, преобразовывая и реализуя которые, руководители организаций могут непосредственно влиять на уровень мотивации подчиненных, варьируя между целями организации и индивидуальными потребностями каждого сотрудника.



# Методы оценки мотивации сотрудников предприятия

Методика, оценивающая и характеризующая уровень мотивации сотрудников, является как опорой, так и вспомогательным инструментом руководителя при анализе мотивационного состояния подчиненных. Знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от подчиненных, но и даст возможность лучше понять тех людей, с которыми работает руководитель. В этом заключается искусство управления людьми: умение точно выбрать самый действенный метод воздействия, знание сильных и слабых сторон подчиненного, способность воодушевлять и заряжать на самоотверженную работу разных людей, умение найти подход к каждому. Существует множество различных методик и подходов к оценке мотивации персонала.

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий, а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию. Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой мере работники удовлетворены основными аспектами своей работы. Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных [16] .

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека. Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных характеристик. Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации, могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого.

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.  
Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Беседа (интервью) является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Включает следующие типы вопросов: закрытые (предполагают однозначный ответ); открытые (предполагают развернутый ответ); проективные (в основе лежат вопросы не прямого характера, а через выяснение оценок, которые подчиненный дает действиям других людей, исходя из собственной системы ценностей); наводящие (включают вопросы, на которые человек лают однозначный и желательный ответ); рефлексивные (запускают процессы “внутреннего поиска”, отвечая на них, работник переносит внимание на себя самого, именно таким образом происходит процесс самопознания, осознание и выявление мотивов, эмоций, ценностей этого человека).

Из существующих методов на наш взгляд наиболее действенной является типологическая модель мотивации Владимира Исаковича Герчикова (доктора социологических наук, профессора). Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. В основу его концепции также заложено влияние различных мотивов трудовой деятельности на поведение работника [24].

Типологическая модель (рис. 2) строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций [27].

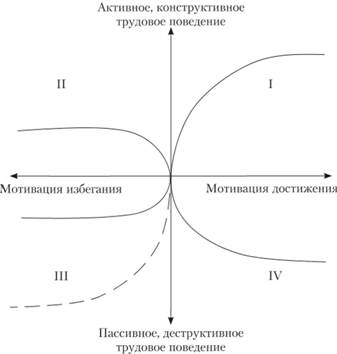


Рисунок 2 –Базовая модель трудовой мотивации

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только "естественными" пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательным типом мотивации принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и "разжечь" их до крайних форм деструктивного поведения вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем, возможно, в резких формах.

В соответствии с этим методика Герчикова предполагает следующую градацию типов трудовой мотивации работников.

1. *Инструментальный тип*. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.
2. *Профессиональный тип*. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.
3. *Патриотический тип*. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.
4. *Хозяйский тип*. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях (свойственных распространенному административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен, прежде всего, для людей, занятых предпринимательской деятельностью.
5. *Избегательный (люмпенизированный) тип*. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и сам смирился с этим.

Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного цикла, ожиданий и возраста. Исходя из мотивационных типов и их характеристик, разработана программа соответствия точечного стимулирования всех типов мотивации (таблица 1).

Таблица 1 – Соответствие стимулирования типам мотивации персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы стимулирования | Мотивационный тип | | | | |
| Инструментал | Профессионал | Патриот | Хозяин | Люмпен |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

Анализируя формы стимулирования необходимо отметить, что к негативным формам стимулирования относят неудовольствия, наказания. Денежные формы включают в себя заработную плату и всевозможные премии с надбавками. Натуральные формы – покупка жилья, автомобиля. Моральные формы – грамоты, награды. Патернализм, т.е. забота о работнике, включает дополнительные медицинское и социальное страхования. Организационные формы сводятся к организации работы и содержанию ее условий.

У каждого мотивационного типа определенная форма стимулирования имеет свое примечание или, скорее, свою рекомендацию по применению. Примечание «базовая» означает, что такая форма наиболее действенна; «применима» – может быть использована; «нейтральная» – не окажет никакого воздействия, «запрещена» – не допустима к применению.

Непосредственная процедура выявления мотивационных типов трудового поведения сотрудников состоит из двух этапов: проведения анкетирования и последующей обработки данных. Анкетирование реализуется при помощи специального теста Motype по определению мотивационных типов, разработанного на основе концепции В.И. Герчикова (образец теста представлен в приложении А). Процедура обработки результатов тестирования каждого сотрудника проходит с использованием ключа к анкете (приложение Б), который включает несколько последовательных этапов обработки с итоговым заключением о преобладающем типе мотивации у работника).

Анализ мотивационных типов может привнести в деятельность руководителя необходимую новизну, которая позволит правильно расставить приоритеты и четко определить стимулирующие подходы к каждому работнику. Качественная система мотивации, основанная на индивидуально-личностном плане, лишь укрепляет взаимоотношения между менеджером и исполнителем.

Как итог, важно сделать главный вывод относительно теоретических аспектов управления мотивацией персонала. Мотивация выступает как важнейший окончательный повод, направленный на непосредственное осуществление человеком определенных трудовых действий, которые связывают не только индивидуально-личные потребности, но и способствуют реализации целей организации. Руководству всегда необходимо делать акцент именно на этой связи, потому как правильное ориентирование поведения работника может быть достигнуто на основе четкого анализа уровня его мотивации и знаний его потребностей.

# Организационно-экономическая характеристика ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»



# Организационная характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Булочно-кондитерский комбинат» находится по адресу 610002 г. Киров, ул. Воровского, 10. Предприятие занимается выпуском хлебобулочных и кондитерских изделий. ОАО «БКК» имеет три структурных подразделения:

* Кировский хлебозавод, располагающийся по одноименному адресу, принадлежащему ОАО «БКК». Осуществляется производство хлебобулочной продукции, мармелада, пастилы и зефира;
* Нововятский хлебозавод, местонахождение которого по адресу 610008 г. Киров, Нововятский район, ул. Советская, 109. В данном подразделении осуществляется производство сушек, баранок, сухарей, тортов и пирожных, вафельных изделий;
* Лянгасовский хлебозавод, находящийся по адресу 610051 г. Киров, мкр. Лянгасово, ул. Горького, 29. В подразделении осуществляется производство пряников, печенья, восточных сладостей, а также выполняется фасовка сушек, в виде полуфабриката привозимая из Нововятского хлебозавода.

Из истории создания предприятия можно выделить некоторые важные факты. В 1934 году вначале была открыта механизированная пекарня №3, она вырабатывала сухари, а также ржаные и пшеничные сорта хлеба. В период Великой Отечественной войны 1941-1945 осуществлялось производство хлебобулочных изделий и спецсухаря для нужд армии, после чего в 1947 году началась реконструкция, а в 1951 году произошло начало выработки баранки объемом 395 тонн, в последующие года ассортимент выпускаемой продукции стал расширяться, стали вырабатываться сушки, пряники, печенье. В 1955 году построен Нововятский хлебозавод, производивший мелкоштучные хлебобулочные изделия и хлеб. В 1969 году Нововятский хлебозавод стал вырабатывать сухарь, а также на данном заводе была запущена линия по производству безалкогольных напитков и кваса, с 1974 года возведен кондитерский цех. В 1992 году «Бараночно-сухарный комбинат» перемещается на улицу Воровского, 10. В последующие года Лянгасовский хлебозавод вошел в состав всего предприятия, который в 2002 году стал выпускать пряники на автоматизированной поточной линии. В 2009 году на Нововятском хлебозаводе запущена автоматизированная линия производства вафель, а в 2013 году на этом же заводе запустили третью линию по производству баранок и сушек. Ныне комбинат выпускает расширенный ассортимент продукции: баранки, сушки, кондитерские изделия [23].

Местоположение предприятия. Географическое положение Кировской области позволяет выращивать зерновые культуры на территории нашей области, что значительно влияет на себестоимость продукции комбината, причём чаще всего это влияние является благоприятным для потребителей. Предприятие занимается выпуском расширенного ассортимента продукции. Сфера сбыта у комбината расширенная. В Кировской области продукция «БКК» распространяется повсеместно, можно выделить сеть магазинов «Хлебушек», что выгодно относительно потребителей. В связи с тем, что Кировская область занимает благоприятное географическое положение с точки зрения транспортной сети, это позволяет поставлять продукцию и в другие регионы. Продукция поставляется в ряд регионов РФ: Архангельскую область, Калининградскую область, Московскую область, республику Коми, Татарстан и т.д. Иностранными партнерами являются Азербайджан, Германия, Израиль, Беларусь, США.

Что касается поставщиков, то местоположение предприятия значительно упрощает взаимодействие его с ними. Поставщиками ОАО «БКК» являются ООО «Кировский мелькомбинат», поставляющий муку, торговый дом «Вятка-Упак» по поставке гофротары. Также организация сотрудничает с АО «Жировой комбинат» (г. Саратов), являющимся изготовителем твердого маргарина; с ООО «Товарное хозяйство» (г. Маркс), являющимся производителем подсолнечного масла. «БКК» взаимодействует с предприятием ООО «Бакальдрин» (г. Москва); с ООО «Компания Сладкий мир» (г. Нижний Новгород), производящим фруктозу; ООО «Нива-Хлеб» (г. Москва) производит комплексную пищевую добавку, ОАО «Скидельский сахарный комбинат» (Беларусь, г. Скидель) является изготовителем сахарного песка. Основные конкуренты предприятия в Кировской области – ООО «КировХлебпром», ОАО «Кировский хлебозавод №5», ООО «Дымка», АО «Кирово-Чепецкий хлебокомбинат».

Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с Уставом. Общество является самостоятельным юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Целью «БКК» является извлечение прибыли. Основные виды деятельности:

* промышленно-производственная деятельность;
* торговая, закупочная, сбытовая деятельность;
* внешнеэкономическая деятельность;
* оптово-розничная торговля и общественное питание;
* посредническая деятельность;
* маркетинг;
* оказание платных услуг населению, предприятиям и организациям (промышленные, транспортные услуги и т.д.).

Уставный капитал Общества определен в 712 640 рублей и составлен из номинальной стоимости обыкновенных акций, приобретенных акционерами (размещенных акций).

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание акционеров. Общее руководство Обществом осуществляет Совет директоров. Единоличный исполнительный орган – генеральный директор Общества. Для осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью Общее собрание акционеров избирает Ревизионную комиссию в составе трех человек на срок до следующего годового Общего собрания акционеров. Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном Федеральным законом «Об акционерных обществах» и иными правовыми актами РФ. Право подписи от лица Общества имеют генеральный директор и его заместители, либо лица, специально уполномоченные Генеральным директором.

Организационная структура представлена в приложении В. По типу структур она является линейно-функциональной. Управление на предприятии осуществляется в строгом соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом Общества. В организации регламентирована и взаимосвязана деятельность всех структурных подразделений и отделов.

Структура управления (приложение Г) включает основные органы управления предприятием: общее собрание акционеров, совет директоров, координирующий работу единоличного исполнительного органа – генерального директора. Аудитором предприятия является ООО «Аудиторско-консалтинговая фирма «Аудэкс».

Тип производства является важной классификационной категорией, которая характеризует предприятие по признакам широты номенклатуры, регулярности, стабильности и объема выпуска продукции. ОАО «БКК» имеет массовый и крупносерийный тип производства Предприятие занимается непрерывным изготовлением большого объема готовых хлебобулочных и кондитерских изделий.

С целью уточнения наибольшей специализации предприятия, необходимо рассмотреть состав и структуру выручки (таблица Д.2 в приложении Д).

Как видно из таблицы, производство хлебобулочных изделий преобладает над производством кондитерской продукции на протяжении последних лет.



# Анализ объема производства и себестоимости продукции

Данные результаты рассматриваются через показатели производства продукции в натуральном и стоимостном выражениях.

Рисунок 3 - Динамика выпуска продукции ОАО «БКК» за 2011-2015 гг.

Исходя из отражаемой информации на рисунке, видно, что хлебобулочные изделия на протяжении всего периода имеют преимущество над кондитерскими изделиями по объемам производства. Предприятие специализируется больше на производстве хлебобулочной продукции, в состав которой входят хлеб, сухарные изделия, сушки, бараночные изделия (последние три вида хлебобулочной продукции являются лидерами). В 2015 г. объем выработки хлебобулочных изделий составил 6941 тыс. тонн, это на 943 тыс. тонн больше показателя в 2011 г. Связано это с расширением ассортимента данного вида изделий, у предприятия появились заявки на производство новых видов сухарей и баранок, также отмечается увеличение объемов выработки сушек, в связи с появлением спроса на них со стороны иностранных партнеров (США, Германия, Белоруссия). Кондитерские изделия имеют всего лишь объем, равный 2109 тыс. тонн в 2015 году и 3444 тыс. тонн в 2011 г. Эти изделия в динамике увеличивались по причине расширения ассортимента (новые торты, пирожные, появление вафельной линии), однако в последнем отчетном 2015 г. производство кондитерских изделий резко снизилось по причине отсутствия нормированного количества заявок на их изготовление. Покупательская способность в г. Кирове, как и в других областях, стала меньше, продукция заставлена в складах, поэтому данные проблемы реализации не позволили в 2015 г. произвести кондитерские изделия больше 2109 тыс. тонн.

Таблица 2 – Состав и структура себестоимости продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Материальные затраты | 270930 | 56,69 | 298413 | 64,85 | 301752 | 62,75 | 347503 | 63,17 | 440238 | 63,52 |
| Расходы на оплату труда | 99364 | 20,79 | 85133 | 18,50 | 88675 | 18,44 | 100164 | 18,21 | 114367 | 16,50 |
| Страховые взносы | 32392 | 6,78 | 24918 | 5,41 | 25874 | 5,38 | 29569 | 5,38 | 33944 | 4,90 |
| Амортизация | 6913 | 1,45 | 10348 | 2,25 | 15870 | 3,30 | 16309 | 2,96 | 17741 | 2,56 |
| Прочие затраты | 68327 | 14,30 | 41357 | 8,99 | 48688 | 10,13 | 56555 | 10,28 | 86727 | 12,51 |
| Итого по элементам | 477926 | 100 | 460169 | 100 | 480859 | 100 | 550100 | 100 | 693017 | 100 |

Анализируя динамику себестоимости по всему исследуемому пятилетнему периоду, следует отметить достаточно большой удельный вес материальных затрат. Так, например, в 2015 г. материальные затраты составили 440238 тыс. руб., а в 2014 г. 347503 тыс. руб. Аналогичным образом можно сравнить предыдущие года. Связано это с увеличением объемов выпуска продукции и стоимости сырья и материалов. В течение пятилетнего периода предприятие запустило несколько новых линий производства (вафельные изделия, бараночные изделия и т.д.). Расходы на оплату труда также имеют тенденцию возрастания. В 2015 г. данные затраты составили 114367 тыс. руб. в связи с незначительным повышением заработной платы работникам, а также по причине увеличения объемов выработки. Также на предприятии в последние года достаточно активно использовался фонд МСТ, из которого происходили отчисления к заработной плате, связанные с материальным стимулированием работников. В конце 2015 г. была введена накопительная премия за качество. Относительно остальных статей затрат отмечаются прочие затраты за 2015 г. – 86727 тыс. руб. или 12,51%; страховые взносы - 33944 тыс. руб. или 4,9% и амортизация – 17741 тыс. руб. или 2,56%. Увеличение прочих затрат с годами объясняется увеличением транспортных расходов из-за расширения клиентской базы. Амортизация также увеличилась, связано это с установкой новых линий в течение пятилетнего периода, а также введением нового оборудования. Оборудование стало с годами использоваться более интенсивно в связи с увеличением производственных заявок, за исключением периода с конца 2015 г. по середину 2016 г.



# Экономическая характеристика организации



# Основные производственные фонды

Состав и структура основных производственных фондов в стоимостном выражении за период 2011-2015 гг. представлены в приложении Д. Наибольший удельный вес как в 2011 году, так и в 2015 г. имеют машины и оборудование – 62,22% и 70,56%, соответственно. Подобная динамика наблюдается на протяжении всего исследуемого периода.

Здания имеют меньший удельный вес, чем машины и оборудование. В 2011 г. удельный вес зданий составил 27,94%, в 2015 году – 21,91%. Это же самое наблюдается по ходу всего пятилетнего периода. Остальные виды основных производственных фондов, такие как, транспортные средства, сооружения, производственный и хозяйственный инвентарь, земельные участки и объекта природопользования, прочие виды имеют достаточно небольшие показатели за весь период. Таким образом, исходя из стоимости и удельного веса всех основных производственных фондов, можно сделать вывод, что лишь машины и оборудование и здания имеют наибольший удельный вес. Это говорит о том, что в структуре всего предприятия (всех подразделений в целом) в эксплуатации находится достаточно много зданий цехов и производственных участков, а также технологического оборудования. Особенно это касается подразделения – НХЗ (Нововятский хлебозавод), которое среди остальных двух подразделений является основным в плане наличия цехов, участков и технологического оборудования.

Что касается динамики основных производственных фондов за последние пять лет в период 2011-2015 гг., то следует отметить значительное увеличение транспортных средств за этот период на 2502,5 тыс. руб. или на 151,39%. Связано это с покупкой предприятием нового транспорта, в т.ч., автомобилей, автопогрузчиков, ручных транспортных приспособлений. На предприятии существует свой автотранспортный цех. Стоит отметить также причину увеличения данного пункта основных производственных фондов еще и в том, что, увеличив объемы производства готовой продукции, у предприятия расширилась клиентская база и каналы сбыта, соответственно, появилась необходимость увеличения транспортных средств в целях транспортировки готовой продукции к местам реализации.

Значительное изменение также произошло у машин и оборудования. За пять лет стоимость машин и оборудования увеличилась на предприятии на 32780 тыс. руб. или на 108,41% по причине увеличения количества единиц технологического оборудования. В вафельном цехе подразделения НХЗ была проведена установка новой линии производства вафельных изделий. В этом же подразделении в бараночно-сухарном цехе была введена новая линия производства сушек. Проведена значительная замена различных узлов и агрегатов в оборудовании, было закуплено новое технологическое оборудования с улучшенными характеристиками и более высокой производительностью. Примером может послужить приобретение в бараночно-сухарный участок в 2015 г. ново хлеборезательной машины, произведена переналадка и относительно небольшое техническое усовершенствование туннельной печи в целях ее использования не только для выпечки сушек, но и для обсушивания и обжарки сухарного полуфабриката. На Лянгасовском хлебозаводе введена в эксплуатацию линия производства сдобного и овсяного печенья.

Производственный и хозяйственный инвентарь за исследуемый период увеличился на 83 тыс. руб. или на 53,9%. Этому поспособствовало значительное увеличение объемов производства продукции. Появилась необходимость закупки большого количества производственных столов и стульев, вентиляторов, тары, стеллажей.

Увеличение зданий за пятилетний период произошло на 5876,5 тыс. руб. или на 43,28%. За срок 2011-2015 гг. в Нововятском хлебозаводе был построен и введен в эксплуатацию новый ангар-склад для готовой продукции. В подразделении ЛХЗ был введен в эксплуатацию новый участок производства печенья.

Стоимость сооружений по причине уменьшения строительства и введения их в эксплуатацию уменьшилась на 815 тыс. руб. или на 37,49%. Земельные участки и объекты природопользования не изменились, стоимость их в течение всего периода составляла 411 тыс. руб. Данные объекты поддерживались в текущем состоянии и не изменялись. Прочие виды основных средств уменьшились за пятилетний период на 214 тыс. руб. или на 55,23%. Среди всех основных фондов данный показатель является наименьшим в плане стоимости и удельного веса на протяжении всего периода.

Таблица 3 – Движение основных средств

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | | 2015 г. | 2015 г. в % к 2011 г. |
| Стоимость введенных основных средств, тыс. руб. | 42240 | 36215 | 14120 | 12095 | | 32776 | 77,6 |
| Стоимость выбывших основных средств, тыс. руб. | 1935 | 84 | 2551 | 323 | | 3 | 0,15 |
| Стоимость основных средств на начало года, тыс. руб. | 31897 | 65289 | 90465 | 86164 | | 81290 | 254,8 |
| Продолжение таблицы 3 | | | | | | | |
| Начисленная амортизация за период, тыс. руб. | 6913 | 10955 | 15870 | 16646 | 17741 | | 169,8 |
| Стоимость основных средств на конец года, тыс. руб. | 65289 | 90465 | 86164 | 81290 | 96322 | | 147,5 |
| Коэффициент обновления | 0,65 | 0,4 | 0,16 | 0,15 | 0,34 | | 52,3 |
| Коэффициент выбытия | 0,06 | 0,001 | 0,03 | 0,004 | 0,00004 | | 0,07 |
| Коэффициент прироста | 0,6 | 0,4 | 0,13 | 0,14 | 0,34 | | 56,7 |
| Коэффициент роста | 2,05 | 1,38 | 0,95 | 0,94 | 1,18 | | 57,5 |

Анализируя показатели движения основных средств, можно сделать следующие выводы. Стоимость введенных основных средств в течение пятилетнего периода в целом уменьшалась и в 2015 г. по сравнению с 2011 г. она уменьшилась на 9464 тыс. руб. или на 22,4% по причине того, что основная реконструкция и введение капитальных основных средств, в частности машин и оборудования, были проведены в начале данного периода. Однако если сравнить 2015 и 2014 гг., то здесь уже можно констатировать явное увеличение стоимости введенных средств. В 2015 г. было введено новых средств больше по сравнению с 2014 г. на 20681 тыс. руб. или на 171% в связи с тем, что в 2015 г. был построен новый ангар-склад для готовой продукции и была проведена частичная замена оборудования и агрегатов в подразделениях НХЗ и ЛХЗ.

С учетом амортизации стоимость выбывших основных средств в последние годы имеет достаточно серьезную тенденцию снижения по сравнению с началом периода. В 2014 и 2015 гг. стоимость выбывших фондов составила 323 и 3 тыс. руб., соответственно, в сравнении, например, с 2011 и 2013 гг., в которых стоимость выбывших средств составила 1935 и 2551 тыс. руб. Данный факт можно обусловить проведением совершенствования основных средств в периоды 2011-2013 гг. путем замены старого оборудования и реконструкции производственных цехов. Списанию подвергалось оборудование, которое имело низкую производительность и большие затраты на содержание и ремонт, в частности была заменена вафельная линия в начале исследуемого периода. В последний год периода значительных списаний не было.

Относительно стоимостей основных средств на начало и конец года, следует отметить повышение данных показателей. Стоимость фондов на начало 2015 г. выше этой же стоимости на начало 2011 г. на 49393 тыс. руб. или на 154,8%. Стоимость основных средств на конец 2015 г. также выше данной стоимости на конец 2011 года на 31033 тыс. руб. или на 47,5%. Все это говорит об однозначном повышении стоимости основных средств, в связи с их постепенно увеличивающейся с годами стоимостью, а также по причине того, что предприятие старается чаще обновлять фонды, закупая новое оборудование и реконструируя его, возводя новые производственные участки, увеличивая объем транспортных средств и другого производственно-хозяйственного инвентаря.

Данные выводы подтверждают коэффициент обновления и коэффициент выбытия основных средств. В последние года коэффициент обновления растет, однако по сравнению с началом периода данный показатель ниже начального на 0,31 или на 47,7%, т.к. основные обновления проводились в начале периода. Хотя также, сравнивая 2015 и 2014 гг., коэффициент обновления в 2015 г. выше коэффициента предыдущего года на 0,19 или на 126% за счет большего обновления фондов в этом году, чем в 2014 г. Коэффициент выбытия в последние два года значительно уменьшился по сравнению с первыми годами данного пятилетнего периода. Связано это с более масштабной реконструкцией и списанием неэффективных основных фондов в 2011-2013 гг., чем в 2014-2015 гг.

Коэффициент прироста основных средств отражает увеличение основных средств за счет их обновления. Данный коэффициент с годами имел тенденцию снижения по причине незначительного обновления фондов, однако сравнивая последний и первый в периоде года, то отмечается следующий вывод: в 2015 г. коэффициент прироста основных фондов выше предыдущих примерно на 0,2, но значительно ниже данного показателя за 2014 г. на 0,26 или на 43,3%. Происходит так потому, что, как уже было сказано, в начале исследуемого периода обновлений происходило больше, чем в середине и его конце, однако в последнем году данный показатель выше предыдущих годов.

Коэффициент роста в последний год периода выше, чем в 2014 г. на 0,24 или на 25,5%, связано это с тем, что рост стоимости основных средств в 2015 г. выше, чем в 2014 г., за счет покупки новых машин и строительства объектов, чего не так значительно наблюдалось в 2014 году. Что касается всего пятилетнего периода, то данный коэффициент в 2015 году по сравнению с 2011 годом снизился на 0,87 или на 42,5%. Стоимость основных средств увеличивается на предприятии с течением последних лет, это и подтверждается сравнением стоимости фондов в 2015 и предыдущих годах, однако в начале периода по причине масштабного перевооружения стоимость основных фондов была выше, чем в 2015 г..

Таблица 4 – Показатели эффективности использования и обеспеченности основными средствами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., ± |
| Электровооруженность, тыс. КВт-ч | 7,9 | 8,6 | 9,5 | 9,9 | 10,3 | 2,4 |
| Фондовооруженность, тыс. руб | 108,9 | 203,8 | 243,9 | 228,14 | 246 | 137,1 |
| Фондоотдача, руб | 10,72 | 6,45 | 5,78 | 7,22 | 8,35 | -2,37 |
| Фондоемкость, руб | 0,09 | 0,15 | 0,17 | 0,13 | 0,12 | 0,03 |
| Фондовооружен-ность, тыс. руб | 108,9 | 203,8 | 243,9 | 228 | 246 | 137,1 |
| Рентабельность основных средств, % | 54,7 | 30,4 | 27,4 | 29,1 | 39,3 | -15,4 п.п. |

Анализируя показатели обеспеченности предприятия основными средствами и энергоресурсами, можно сделать вывод, что электровооруженность и фондовооруженность имеют тенденцию к повышению. Электровооруженность за пятилетний период повысилась на 2,4 тыс.кВт-ч, фондовооруженность увеличилась на 137,1 тыс. руб. Следовательно, увеличение данных показателей характеризует увеличение количества вводимых в эксплуатацию основных средств, а также повышение вооруженности труда электрической энергией. Об этом может говорить и постоянное стремление предприятия к совершенствованию труда, его механизации и автоматизации.

Изучение в динамике показателей эффективности использования основных средств показывает уменьшение фондоотдачи за исследуемый период на 2,37 руб. и увеличение фондоемкости на 0,03 руб. Говорит это о том, что основные фонды в 2015 г. по сравнению с 2011 г. используются менее эффективно. В 2015 г. рентабельность основных средств составила 39%, что на 15,4 п.п. меньше аналогичного показателя за 2011 г. Это лишь дополнительно подчеркивает то, что предприятие в течение пятилетнего цикла стало менее эффективно использовать основные средства, стоимость которых, стоит отметить, лишь возрастает.

Таблица 5 – Показатели состояния основных фондов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Коэффициент износа | 0,61 | 0,5 | 0,5 | 0,55 | 0,57 |
| Коэффициент годности | 0,39 | 0,5 | 0,5 | 0,45 | 0,43 |

Коэффициент износа в 2015 г. составил 0,57, что по сравнению с предыдущими годами больше на 0,02 – 0,07. Связано это с нарастающей степенью изношенности оборудования. Особенно это касается 2011 г., в котором величина данного коэффициента составила 0,61. Коэффициент годности с годами в целом имеет тенденцию снижения. Он показывает долю остаточной стоимости в отношении к первоначальной. В последние годы эта доля не очень большая, в 2014 г. - 0,45, а в 2015 г. - 0,43. Т.е. если сравнить первоначальную стоимость основных средств и остаточную, то можно сделать вывод: фонды подвергаются значительному износу. Все это говорит и об интенсивности использования оборудования по причине расширения ассортимента и объемов выпускаемой продукции и о том, что оборудование желательно совершенствовать, чем и занимается на данный момент предприятие. К тому же, как уже было отмечено, в начале исследуемого периода организация занималась внедрением нового технологического оборудования.



# Оборотные средства

Состав и структура оборотных средств предприятия представлены в приложении Е. Стоимость оборотных средств в 2015 г. составила 147494 тыс. руб., что на 20644 тыс. руб. или на 12,28% меньше, чем в 2011 году. Произошло это, в общем и целом, за счет уменьшения расходов будущих периодов за этот же период на 636 тыс. руб. или на 92,74%, а также по причине снижения фондов обращения на 26274 тыс. руб. или на 19,7% по сравнению с началом периода.

Что касается более углубленного анализа состава и структуры оборотных средств, то оборотные фонды увеличились на 16,21% или на 5634 тыс. руб. на это оказало влияние явное увеличение затрат на незавершенное производство на 155,37% и производственных запасов на 16,21%. Связано это с тем, что внутри предприятия Нововятское подразделение достаточно часто принимает заявки на поставку незавершенной продукции (полуфабриката) в Лянгасовкий хлебозавод. Также, учитывая заявки, предприятие занимается перераспределением полуфабриката и сырья в зависимости от заказчика и даты поставки. Нельзя не отметить увеличение производственных запасов готовой продукции в складах по причине снижения покупательской способности в последние года.

Из состава фондов обращения следует выделить готовую продукцию, которая увеличилась на 1239 тыс. руб. или на 14,95%. Предприятие за анализируемый период увеличило объемы выпускаемой продукции, расширился ассортимент, особенно это касается вафельных изделий, объемы выработки которых резко увеличились после установления новой вафельной линии в начале периода. Дебиторская задолженность уменьшилась на 22902 тыс. руб. или на 22,8%.

Таблица 6 – Обобщающие показатели эффективности использования оборотных средств

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011 г., ± |
| Выручка, тыс. руб. | 521179 | 502735 | 511186 | 604828 | 741842 | 220663 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 3,1 | 2,8 | 3,01 | 3,5 | 5,02 | 1,92 |
| Продолжительность одного оборота, дни | 116,12 | 128,5 | 119,6 | 102,8 | 71,7 | -44,62 |
| Материалоотдача, руб. | 2,06 | 1,83 | 1,95 | 2 | 1,8 | -0,26 |
| Материалоемкость, руб. | 0,5 | 0,54 | 0,51 | 0,5 | 0,55 | 0,05 |
| Рентабельность обор-ых средств, % | 17,5 | 16,9 | 16,8 | 30,9 | 33,5 | 16 п.п. |

Вывод: выручка за пятилетний период увеличилась на 220663 тыс. руб. в связи с увеличением объемов производства. Коэффициент оборачиваемости в динамике увеличивается и в 2015 г. составил 5,02. Данная величина выше аналогичного показателя 2011 г. (3,1) на 1,92. Это означает, что оборотные средства на предприятии стали использоваться более эффективно. Подтверждает это и продолжительность одного оборота, составившая 71,7 дней, за период она уменьшилась на 44,62 дня. Материалоотдача показывает, сколько продукции вырабатывается с единицы материальных затрат на ее производство. В 2015 г. материалоотдача составила 1,8 руб., это на 0,26 руб. меньше, чем в 2011 г. Материалоемкость показывает, сколько сырья необходимо на единицу продукции, в целом за период она оставалась на одном и том же уровне, но в 2015 г. она больше, чем в 2011 г. на 0,05 руб.

# Персонал предприятия

Состав и структура персонала ОАО «БКК» представлена в приложении Ж. В 2015 г. численность промышленно-производственного персонала составила 354 человека, что на 24,85% меньше, чем в 2011 г., в котором численность ППП - 471 человек. В основном, на это повлияло уменьшение количества рабочих на 59 человек или на 16,44% за исследуемый период. Основная негативная причина для предприятия в этом плане заключается в тяжелых условиях труда, ввиду которых многие сотрудники не желают оставаться работать, а предпочитают искать работу в других местах. Количество руководителей и специалистов примерно осталось на одном и том же уровне. Достаточно серьезно снизилась численность непромышленного персонала, за пятилетний период произошло снижение на 22 человека или на 75,87% по причине увольнения по их собственному желанию.

Таблица 7 – Показатели движения персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Численность работников на начало года, чел. | 489 | 380 | 414 | 400 | 432 |
| Принято в течение года, всего, чел. | 103 | 157 | 126 | 192 | 184 |
| Выбыло в течение года, чел. | 212 | 123 | 140 | 160 | 185 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| переведено на другие предприятия | 40 | - | - | - | - |
| уволено по собственному желанию | 160 | 113 | 130 | 145 | 150 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 5 | 8 | 5 | 5 |
| уволено в связи с выходом на пенсию | 10 | 5 | 2 | 10 | 30 |
| Численность работников на конец года, чел. | 380 | 414 | 400 | 432 | 431 |
| Коэффициент приема рабочей силы | 0,23 | 0,41 | 0,35 | 0,52 | 0,5 |
| Коэффициент выбытия рабочей силы | 0,47 | 0,32 | 0,38 | 0,44 | 0,5 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,363 | 0,31 | 0,38 | 0,41 | 0,43 |
| Коэффициент закрепления кадров | 2,75 | 3,2 | 2,62 | 2,45 | 2,33 |

В 2015 г. численность принятого персонала составила 184 человека, что значительно больше аналогичного показателя предыдущих лет. Из числа выбывших значительную долю имеют уволившиеся работники по собственному желанию. Коэффициент приема кадров увеличился на 0,27 в 2015 году по сравнению с началом периода, объясняется это увеличивающимся с годами объемом выпуска продукции на предприятии, а значит, необходимостью большего количества человек. Коэффициент выбытия увеличивается в динамике. Значительно повлияло на это количество работников, увольняющихся по собственному желанию. Специфика работы и организация труда на предприятии имеет достаточно тяжелый и интенсивный характер, с которым непросто справиться трудящемуся персоналу. Система мотивации на предприятии продумана недостаточно эффективно. На это указывают следующие причинно-следственные факторы: относительно невысокая заработная плата, в значительной степени тяжелые условия труда, плохо функционирующая система режима труда и отдыха, в частности, отсутствие фиксированных обеденного и технических перерывов. Коэффициент текучести также имеет тенденцию к повышению по этим же причинам, включая нарушение трудовой дисциплины. Коэффициент закрепления кадров незначительно снизился и в 2015 г. составил 2,33. Связано это с уменьшением среднесписочной численности работников в 2015 г. по сравнению с годами ранее, а также по причине увеличивающегося числа увольнений сотрудников по причинам текучести.

Таблица 8 – Показатели производительности труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2011 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 521179 | 502735 | 511186 | 604828 | 741842 | 142,34 |
| Отработано по предприятию за год, тыс. чел.-ч. | 963,3 | 825,12 | 781,9 | 792,7 | 779,76 | 80,95 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| по хлебобулочных изделиям | 398,7 | 407,6 | 391 | 447,5 | 614 | 154 |
| по кондитерским изделиям | 564,6 | 417,52 | 390,9 | 345,2 | 165,76 | 29,35 |
| Среднесписочная численность, чел. | 446 | 382 | 362 | 367 | 361 | 80,94 |
| Производительность труда всего, тонн на 1 чел. | 21,2 | 23,8 | 24,81 | 27,89 | 25,07 | 118,25 |
| Трудоемкость продукции, чел./тонну | 0,047 | 0,042 | 0,040 | 0,036 | 0,04 | 142,34 |

Производительность труда в расчете тонны на одного человека увеличилась за пятилетний период на 18,25 ввиду увеличения выработки продукции и снижения среднесписочной численности. Учитывая введение на предприятии мер по усовершенствованию производства, уменьшение численности на предприятии не повлияло на выработку готовой продукции и, соответственно, не повлияло отрицательно на производительность труда. Трудоемкость за весь период оставалась примерно на одном уровне, хотя и наблюдается увеличение ее на 42,34% в сравнении с началом периода. Связано это все же с тем, что не на всех участках производства проведены мероприятия по усовершенствованию организации производства.

Общая мотивация является источником проблем (снижение объемов производства продукции, ухудшение качества). Для повышения производительности труда на предприятии разработана система оплаты и премирования работников, а также нематериальная мотивация.

Выплата заработной платы осуществляется в соответствии с пунктами о порядке оплаты труда на предприятии (п. 6 в приложении З). Также в организации действует положение о создании и распределении фондам материального стимулирования труда (приложение И), в основе которого лежат дополнительные премиальные выплаты работникам по выполнению ими определенных представленных в положении критериев.

На предприятии разработаны и действуют правила внутреннего трудового распорядка (приложение З). В данных правилах разъяснены общие положения; основные права и обязанности работодателя и работников; порядок приема, переводы и увольнения сотрудников, а также режимы труда и отдыха по каждому структурному подразделению и каждой категории работников.



# Финансовые результаты деятельности предприятия

Финансовые результаты деятельности предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Финансовые результаты деятельности ОАО «БКК»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2011г.,± |
| Выпуск продукции, т | 9442 | 9114 | 8982 | 10223 | 9050 | -392 |
| Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб., в том числе | 491763 | 472125 | 482628 | 551439 | 692381 | 200618 |
| коммерческие расходы, тыс. руб. | 68986 | 71916 | 75863 | 95047 | 118230 | 49244 |
| Выручка, тыс. руб. | 521179 | 502735 | 511186 | 604828 | 741842 | 220663 |
| по хлебобулочным изделиям | 331077 | 329199 | 333050 | 398643 | 568964 | 237887 |
| по кондитерским изделиям | 190102 | 175536 | 178136 | 206185 | 172878 | -17224 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 29416 | 30610 | 28559 | 53389 | 49461 | 20045 |
| по хлебобулочным изделиям | 18686,4 | 19654,3 | 17932,8 | 35188,8 | 37934,6 | 19248,2 |
| по кондитерским изделиям | 10729,6 | 10955,7 | 10626,2 | 18200,2 | 11526,4 | 796,8 |
| по кондитерским изделиям | 10729,6 | 10955,7 | 10626,2 | 18200,2 | 11526,4 | 796,8 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 15650 | 17952 | 18637 | 21787 | 27352 | 11702 |
| Рентабельность активов, % | 6,7 | 6,5 | 7,4 | 8,4 | 11 | 4,3 п.п. |
| Рентабельность продаж, % | 5,6 | 6,1 | 5,6 | 8,8 | 6,6 | 1 п.п. |
| Рентабельность затрат, % | 5,9 | 6,5 | 5,9 | 9,6 | 7,1 | 1,2 п.п. |

В 2015 г. выпуск продукции составил 9050 тонн, что на 392 тонны больше, чем в 2011 г. Как уже было сказано, связано это с расширением ассортимента продукции (появление вафельных изделий, новых видов бараночных и сухарных изделий), а также расширением клиентской базы предприятия (иностранные партнеры, новые для предприятия республики и области и т.д.). Полная себестоимость за пятилетний период выросла на 200618 тыс. руб. Увеличение объемов производства сыграло роль в этом, особенно это касается материальных затрат. Выручка в 2015 г. составила 741842 тыс. руб., что на 220663 тыс. руб. выше аналогичного показателя 2011 г. Это и подтверждается увеличением объема выпущенной продукции за данный пятилетний период, а также по причине увеличения цен на продукцию предприятием. Значительную роль в этом сыграло появление в клиентской базе предприятия новых иностранных партнеров, таких как США, Белоруссия и т.д. Прибыль от реализации в 2015 г. составила 49461 тыс. руб., что на 20045 тыс. руб. больше этой прибыли 2011 г. Данное увеличение можно обосновать значительным прибавлением выручки за счет расширения ассортимента и объемов выработки. Также это говорит о том, что в соотношении выручки и полной себестоимости предприятие старается соблюдать как можно больший положительный баланс, стараясь разрабатывать и внедрять мероприятия, которые способствуют уменьшению затрат. Чистая прибыль предприятия увеличилась за период на 11702 тыс. руб. За счет увеличения прибыли от реализации, учитывая и текущий налог на прибыль, данный вид прибыли у предприятия увеличивается, следовательно, предприятие старается разумно производить затраты, при этом постоянно находит пути совершенствования производства. Плюсом в данном случае для организации является еще и то, что постоянно растущее количество чистой прибыли может позволить предприятию в более значительной мере, чем в прошлые годы, использовать ее в качестве источника формирования средств для приобретения нового оборудования, улучшения социального положения и мотивации работников и т.д. Рентабельность активов, показывающая эффективность управления денежными средствами на предприятии, с годами повышается. Рентабельность затрат увеличилась за период на 1,2 п.п., это говорит о том, что предприятие, увеличивая свои затраты с годами, имеет значительное количество прибыли с каждого рубля понесенных затрат. Затраты эти оправдываются выручкой и прибылью от продаж. Лишь в сравнении последних двух лет периода выявляется существенное снижение рентабельности затрат в 2015 г. на 2,5 п.п. по причине того, что в 2015 году объемы производства выросли еще больше, однако непосредственная реализация была ниже, что объяснялась тяжелым экономическим положением регионов, куда поставляется продукция ОАО «БКК».

# Управление мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка ОАО «БКК»

# Анализ управления мотивацией производственного участка

Управлением мотивацией работников бараночно-сухарного участка занимается аппарат управления Нововятского хлебозавода, включающий лиц, непосредственно связанных с организацией и координацией работы на производстве: сменного мастера, начальника производства и директора подразделения НХЗ. Также в данном вопросе участвует отдел экономического планирования и информационных технологий, одной из функций которого является расчет нормы выработки и нормы времени выполнения сотрудниками определенных трудовых операций, а также разработка системы премирования и прочих организационно-экономических мероприятий, в том числе и мотивирующего характера. В его состав входит специалист АСУ по разработке и внедрению в производство информационных технологий, экономисты, в том числе нормировщик и начальник отдела ЭП и ИТ.

В бараночно-сухарном цехе производственные сотрудники работают по сдельно-премиальной оплате труда и относительно невысокой часовой тарифной ставке в размере 26,10 руб. в час. Работникам начисляется доплата за работу в вечернее и ночное время из расчета часовой тарифной ставки работника. Доплата начисляется за период с 22:00 до 06:00. К заработной плате работника начисляется районный коэффициент в размере 15%, также данным сотрудникам устанавливается доплата за работу во вредных условиях труда в размере 4% от тарифной ставки (оклада). Предусмотрена и производственная премия, начисляемая сменным мастером за выполнение нормы выработки в течение рабочей смены.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

* объявление благодарности;
* выплата премии;
* награждение ценным подарком;
* награждение почетной грамотой предприятия.

Также на предприятии сформирован фонд материального стимулирования (фонд МСТ). Он формируется на основании приказа генерального директора ОАО «БКК» из средств фонда оплаты труда комбината, начисленного за результаты основной хозяйственной деятельности. Формирование и распределение фонда регулируется Положением о создании и распределении фонда материального стимулирования труда. Распределение фонда МСТ между работниками комбината производят ответственные за это мероприятия сотрудники. На этом производственном участке такими сотрудниками являются сменный мастер по согласованию с начальником производства относительно итоговых результатов деятельности (выработки и качества) работников за каждый месяц. Мастер организовывает и контролирует трудовую деятельность подчиненных, непосредственно видит происходящую картину трудового процесса в цехе, и, соответственно, является ответственным за конечное распределение средств МСТ между работниками вместе с начальником производства НХЗ, который также анализирует и подводит итоги результатов деятельности каждой из бригад участка. Выплата МСТ осуществляется по следующим критериям:

* оперативное и качественное выполнение сменных заданий, норм выработки;
* высокая трудовая дисциплина;
* высокое качество труда и профессионализм в работе;
* повышенная интенсивность труда;
* выполнение сложных операций, иных ответственных работ, разряд которых выше разряда или квалификации работника;
* уплотнение графика рабочего дня.

В целях оценки удовлетворенности работниками данного участка действующим Положением о материальном стимулировании было проведено анкетирование (анкета в приложении К).

В ходе опроса было выяснено, что абсолютно всем сотрудникам данного цеха важно наличие фонда МСТ на предприятии, однако существующее Положение о материальном стимулировании не является эффективно действующим и мотивирующим персонал участка. Наиболее удовлетворены им в настоящий момент лишь 2 человека или 2,5%; частично удовлетворены 10 человек или 12,5% и абсолютно не удовлетворены 68 человек или 85,5%, а значит, наибольшая часть всех работников бараночно-сухарного участка.

Относительно удовлетворенности основными критериями нынешнего Положения, в том числе в вопросе качества отражения работы сотрудников этими критериями, отмечается то, что 50 опрошенных или 62,5% работников участка не удовлетворены ими, только 25 человек или 31,25% устраивают показатели начисления премии в положении, действующем на данный момент. 38 человек или 47,5% опрошенных высказались за депремирование тех сотрудников, работа которых не соответствует определенным критериям; 43,75% считают, что в любом случае премирование является целесообразным, для 7 человек или 8,75% данный момент не имеет значения. Также для 56,25% опрошенных важно определение веса (значимости) каждого из оценивающих работу сотрудника критериев. 77 человек или 96,25% выступают против коллективного лишения премии в случае некачественного выполнения работы конкретными сотрудниками.

70 человек или 87,5% высказали пожелание об изменении действующего положения о премировании. Таким образом, действующее положение МСТ не является эффективным в вопросе мотивации рабочего персонала.

Что касается текущего уровня мотивации сотрудников на данном производственном участке, то о нем следует судить, исходя из результатов их тестирования с помощью теста, разработанного на основе концепции трудовой мотивации В.И. Герчикова. В ходе исследования было проведено тестирование работников по типам мотивации (рис. 4).

Рисунок 4 – Результаты тестирования по ранжированию мотивационных типов работников бараночно-сухарного участка НХЗ в ОАО «БКК»

Диаграмма отражает количественное ранжирование сотрудников, согласно соответствующих им типам мотивации.

Тестирование показало, что из опрошенных восьмидесяти человек около половины, а именно 36 сотрудников или 45%, соответствуют инструментальному типу мотивации. Работники-инструменталы на этом производственном участке работают, исходя только из своих материальных побуждений, совершенно не преследуя иные нематериальные цели, например, вынесение благодарности, что активно применяется в организации. Однако, учитывая то, что на предприятии предусмотрена относительно невысокая заработная плата, то, как показало наблюдение за процессом и результатами работы этой группы, работники, совершенно не заинтересованные в вынесении им благодарности, стремятся лишь выполнить наибольший объем работ в плане увеличения выработки готовой продукции для получения материальных благ. В связи с этим, данная рабочая группа старается повысить производительность труда быстротой выполнения работы, что достаточно серьезно влияет на качество производимого готового продукта. Следствием этого, на предприятии в последнее время участились возвраты продукции с торговых точек с предъявлением рекламаций, в которых содержится информация о причинах возврата: превышенная величина допустимого количества брака в упаковке продукции, наличие посторонних предметов, несоответствие продукта его правильным технологическим свойствам, ошибки в маркировке, нарушенная целостность упаковки (размеры, вес). Так, в течение последнего времени, возврат готовой продукции составил 1 т или около 120 тыс. руб. Таким образом, находит свое подтверждение необходимость пересмотра системы премирования персонала за выработку и качество производимой продукции.

Работников с люмпенизированным (избегательным) типом мотивации составляет 28 человек или 35%,. Как итог, преобладающими мотивационными типами на данном производственном участке являются инструментальный и люмпенизированный. Эта группа сотрудников, исходя их производительности их труда и качества выполняемой работы, не заинтересована в ее выполнении. Также, учитывая авральный режим труда на предприятии, а именно, отсутствие фиксированного обеденного перерыва, минимальное нестабильное количество технических перерывов в течение рабочей смены, невысокие материальные стимулы, предусмотренные в организации, отбивают у этих сотрудников мотивацию выполнять свои трудовые обязанности максимально эффективно, что весьма серьезно влияет на плановые показатели выработки участка. По данному контингенту рабочих видно, что у них возникает большое желание высказаться непосредственному руководству относительно собственного мнения о сложившейся рабочей обстановке на этом производственном участке, однако практическое отсутствие возможности высказаться лишь усиливает недовольство людей, которые избегают любой ответственности и тяжелой работы. Тем самым, следствием всего этого является многократная недовыработка готовой продукции в смену, потому что сотрудники, учитывая авральный режим рабочего времени, и физически, и психологически не могут полную смену работать соответствующим образом, чтобы в конце рабочего дня была выполнена норма выработки и достигнуто качество. В год количество недовыработанной продукции составляет около 10% от всего объема выпуска хлебобулочных изделий этого участка, а это в абсолютном выражении составляет примерно 1 т продукции, что в денежном выражении составляет около 100 тыс. руб. К этому добавляется и нежелание работников выполнять работу не просто своевременно, но и качественно, что вновь является очередной причиной ухудшения качества продукции, а это вновь приводит к увеличению количества возвратов. Стоит отметить, что технологический процесс на данном производственном участке построен таким образом, что на разных рабочих местах сложился хоть и тяжелый, но в определенной степени различный уровень сложности и условий выполняемой работы, отсутствие ротации персонала на местах также отрицательно влияет на производственные результаты деятельности цеха, т.к. не все работники соответствуют нагрузке и сложности работы на определенном рабочем месте.

Наиболее ценных сотрудников, ценящих в своей трудовой деятельности не столько материальные вознаграждение, сколько профессиональное развитие, на данный момент на этом производственном участке всего 4 человека, что составляет лишь 5% от числа респондентов. Их стремление направлено на повышение своих профессиональных умений и навыков. В данном случае эта группа работников, являясь относительно небольшой по количественному составу, не имеет существенного значения, однако на результатах деятельности участка сказывается лишь положительно.

Патриотический тип мотивации выявлен у 8 человек или 10% сотрудников участка. В данном случае речь идет о небольшой группе возрастных работников со стажем работы на данном предприятии более десяти лет. Данная группа сотрудников привыкла к установившимся условиям труда и работает на предприятии достаточно давно. Им не столько важная материальная составляющая мотивации, сколько вынесение благодарности, однако вознаграждение, пусть и материального плана, именно за качество выполняемой работы сказывается на них в большей степени положительно.

Работников с хозяйским мотивационным типом составляет 4 человека или 5%. Эти работники, что сближает их с группой профессионалов, берут на себя значительную долю ответственности, стараясь работать слаженно и эффективно. Не терпят приказов и строгих распоряжений руководства, предпочитают наличие качественной обратной связи с руководителями, что, опять же, плохо организовано в организации непосредственно на данном участке. Как показывают результаты работы этой группы сотрудников, оптимизация работы, которая может вылиться именно из высказывания работниками собственного мнения руководству о мероприятиях и других моментах, связанных с работой, может положительно и результативно повлиять на итоговые показатели участка относительно выработки и качества.

Анализируя итоговые результаты тестирования, следует признать преобладание на данном производственном участке работников с наименее желательным для предприятия трудовым поведением, т.е. это сотрудники, которым важен лишь материальный стимул и которые не стремятся трудиться на высокопроизводительном уровне. Сотрудников с диаметрально противоположными, профессиональными взглядами немного.

Таким образом, в ходе проведенного исследования выявлены следующие недостатки в мотивации работников бараночно-сухарного участка:

1. Положение о премировании сотрудников (оплата труда и выплата МСТ) носит обобщенный характер и не мотивирует работников стремиться к повышению производительности труда, улучшению качества продукции и снижению возвратов товаров с торговых точек обратно на предприятие, следовательно, необходима разработка и применение нового Положения о премировании;
2. тестирование выявило несколько групп работников, согласно их мотивационным типам, которые определенным образом влияют на итоговые производственно-экономические результаты работы цеха:

* работники с инструментальным типом мотивации, результаты деятельности которых указывают на значительное снижение качества продукции, увеличение брака и количества возвратов продукции;
* группа сотрудников с люмпенизированным типом мотивации выявила, факторы, являющиеся причиной формирования подобного характера работы у этой группы людей: отсутствие фиксированного обеденного и технических перерывов, тяжелый и интенсивный характер работы и отсутствие ротации персонала на местах. Соответственно, становится актуальной постановка вопроса о пересмотре режима рабочего дня и проведении ротации сотрудников на рабочих местах с учетом особенностей как непосредственно рабочих мест, так и их трудовых способностей и психофизиологических характеристик работников.
* сотрудников с профессиональным мотивационным типом выявлено немного, они не имеют особого влияния на деятельность участка;
* работники-патриоты ценят свою работу и стараются выполнять все необходимые поставленные перед ними задачи, однако, как показывает практика, дополнительное стимулирование за качество продукции может еще более положительно сказаться на их работе, соответственно, это дополнительное подтверждает необходимость введения дополнительного премирования за качество продукции (разработка нового Положения о премировании);
* сотрудники хозяйского мотивационного типа берут на себя значительную долю ответственности, однако ввиду отсутствия эффективной обратной связи и возможности высказаться, у них, как и у всех остальных рабочих цеха в целом, появляется разлад в работе, что приводит к конфликтам и нарушениям слаженности протекания производственного процесса. Следовательно, руководству подразделения НХЗ важно учитывать предоставление возможности работникам высказать свою точку зрения. Здесь же необходимо дать возможность работникам участка выдвигать коллективное ходатайство по поводу наказания (вплоть до увольнения) тех сотрудников, которые не желают выполнять свою работу качественно и в полном объеме, это послужит дополнительным мотивирующим фактором для всех сотрудников данного участка.

Таким образом, на предприятии необходима проработка направлений управления мотивацией работников. Если подходить со стороны управленческого персонала, инженерно-технических работников, то, несомненно, они должны стремиться к повышению эффективности производства, которая заключается в полноценном выполнении плановых заданий работниками с минимизацией различного вида затрат и снижением количества брака. Однако в целях достижения таких целей в отношении работников должны быть предприняты следующие направления повышения мотивации, которые будут ориентировать работников непосредственно на качественное выполнение своих обязанностей:

* разработка и введение нового Положения о премировании;
* установление фиксированного обеденного и технических перерывов;
* предоставление работникам возможности высказаться, в том числе выдвигать коллективное ходатайство по вопросам работы отдельных сотрудников;
* проведение ротации персонала.

Проведение предложенных мероприятий должно повысить текущий уровень управления мотивацией персонала бараночно-сухарного участка.



# Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией

В целях повышения уровня мотивации и эффективности работы производственного персонала на основании оценки выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия.

1. Изменить критерии оценки материального стимулирования сотрудников участка. Использующееся в данный момент Положение о премировании носит достаточно общий и немотивирующий характер, также учитывая результаты анкетирования относительно изменения системы премирования, необходимо создать новое положение о премировании, которое, в свою очередь, призвано не просто стимулировать персонал, но и улучшать качество продукции, снижая количество брака и возвратов. В связи с этим предлагается новое Положение о дополнительном премировании (приложение Л).

Данное Положение предполагает начисление премии, исходя из коэффициентов трудового участия работникам следующим образом: за качественное выполнение работы с учетом пяти критериев (таблица 10) каждый работник участка получает коллективную оценку своей работы по пятибалльной шкале, в зависимости от полученного количества оценочных баллов сотруднику рассчитывается сумма премии. К каждому сотруднику будет прикреплен оценочный лист с содержанием всех критериев и коллективными оценками его работы. В обязанности сменного мастера будет входить контроль за проведением данного оценочного мероприятия, итоговый подсчет и начислением премий сотрудникам с последующим утверждением начальника производства подразделения. Примерный расчет в качестве образца представлен ниже.

Таблица 10 – Перечень критериев, определяющих начисление премии

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Удельный вес значимости, % |
| 1. Выполнение нормы выработки (достижение необходимых объемов производства продукции на участке) | 20 |
| 1. Достижение всех параметров качества продукции на всех стадиях технологического процесса | 20 |
| 1. Уменьшение количества брака (в пределах допустимого) | 20 |
| 1. Снижение числа простоев в течение рабочей смены | 20 |
| 1. Отсутствие возвратов готовой продукции с торговых точек | 20 |

Рассмотрим образец расчета премии работников по новому Положению о дополнительном премировании.

Предположим, что премиальный фонд (ПФ) для начисления премии сотрудникам данного участка к концу месяца составил 500 тыс. руб. При этом следует отметить, что данная сумма может быть выше в последующие месяцы за счет улучшенной работы персонала цеха относительно выработки и качества продукции. Таким образом, исходя из первоначальной выделенной суммы на премирование работников, получаем:

1. Найдем совокупное количество баллов (ΣБ) на всех работников, учитывая применение пятибалльной шкалы оценки:
2. Рассчитаем стоимость 1 балла:

1. Далее, исходя из средней коллективной оценки работы сотрудника, ему начисляется сумма премии. Представлен примерный расчет суммы премий (СП) для всех уровней начисления (по каждому баллу):

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 1 балл = 1250 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 2 балла = 2500 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 3 балла = 3750 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 4 балла = 5000 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 5 баллов = 6250 руб.

Как видно из приведенного расчета, чем больше баллов получает работник по итогам месяца, тем выше становится у него премиальная составляющая всей заработной платы. Стоит отметить, что стоимость одного балла является непостоянной, а зависит от исходного премиального фонда, сумма в котором на премирование работников складывается каждый месяц по результатам работы сотрудников участка, т.е. чем лучше отработает коллектив следующие месяца и чем больше получит прибыль организация, соответственно, большая сумма может выделяться на премирование, а, следовательно, выше будет стоимость одного балла и итоговая начисленная премия сотрудников.

Для реализации данного предложения необходимо постоянное совершенствование процесса мотивирования работников, который нуждается в управлении. С этой целью в обязанности сменного мастера и начальника производства необходимо внести полномочия проведения постоянного анализа действующей системы мотивирования и внесения предложений по согласованию с начальником производства с целью повышения эффективности работы бараночно-сухарного участка.

Также необходимо использовать нематериальные методы мотивирования.

1. На основании проведённого исследования и пожеланий работников была выявлена потребность участия трудящегося коллектива в принятии различных управленческих решений. С этой целью предлагается дать возможность работникам участка максимально самовыражаться, принимая непосредственное участие в выработке решений и предложений, касающихся работы участка:

* высказывать собственное мнение по изменению схем бизнес-процессов, связанных с улучшением основной и вспомогательной деятельности с целью корректировки продолжительности производственного процесса и увеличения выработки;
* влиять на прием и увольнение сотрудников;
* выдвигать коллективного ходатайства в отношении безответственных работников, которые негативно влияют на результаты деятельности участка;

Для реализации этих мероприятий необходимы следующие инструменты:

* организация коллективных собраний по решению стратегических, тактических, социальных и других вопросов (собрания могут проводиться как в технические перерывы в течение рабочей смены, так и в выходные для каждой бригады дни, т.е. между рабочими сменами);
* проведение опросов и анкетирования сотрудников участка, связанных с производством и текущим уровнем удовлетворенности от выполняемой работы;
* проявление инициативы в виде письменных обращений работников к руководству подразделения по проведению предлагаемых мероприятий.

1. Установить фиксированные обеденный и технический перерывы. Обеденный перерыв следует проводить подменным путем, который будет выглядеть следующим образом: весь коллектив бригады из двадцати человек делится на 4 группы по пять работников, группы по очереди, подменяя друг друга, уходят в заранее оговоренное время на фиксированный перерыв для приема пищи на 30 минут. Подменяющим работникам перед очередью ухода на перерыв необходимо создать задел в виде дополнительной подготовки рабочего места к приходу группы в целях предотвращения остановки производственного процесса во время обеденного перерыва и недопущения простоя работающего технологического оборудования. Таким образом, на организацию фиксированного обеденного перерыва следует выделить в общей сложности два часа. Технические перерывы в течение смены будут составлять около десяти минут три раза в смену с применением того же подменного характера для сотрудников (время оговаривается заранее ввиду специфики технологического процесса, которая каждую смену может быть разной). Данные мероприятия в психологическом плане повысят уровень мотивации производственного персонала во время рабочей смены, у которого появится стимул выполнять свою работу должным образом с учетом откорректированного рабочего дня, что лишь положительно будет сказываться как на качестве, так и на общей производительности бригады в смену (увеличение выработки продукции).

Организацию и контроль за проведение этого мероприятия предлагается возложить на сменного мастера, которому необходимо отслеживать своевременный поочередной прием пищи сотрудников и их отдых во время технических перерывов.

1. Проводить ротацию производственного персонала. Ротацию необходимо реализовывать, соблюдая максимальное соответствие возможностям и мотивации работника непосредственному рабочему месту, к которому он будет прикреплен.

Ротацию предлагается проводить таким образом:

* безответственных работников перевести с основных производственных участков на участок упаковки готовой продукции с целью снижения вероятности допущения ими брака и иных ошибок в работе;
* сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, с их согласия периодически следует переводить на другие рабочие места с целью их профессионального развития и повышения уровня практических умений;
* также важно проводить ротацию персонала в определенные периоды времени, переводя работников, которым физически и психологически тяжело справляться со своими трудовыми обязанностями на более комфортные для них рабочие места.

В таком случае для руководства будет создана определенная гарантия надежности и стабильности на рабочих местах, что снизит количество брака и будет способствовать увеличению показателей объемов производства.

Кроме этого ротация персонала позволяет выявить работникам участка недочёты и факторы, влияющие на производительность и качество выпускаемой продукции; пути повышения эффективности производства и средства реализации.

Для эффективного проведения ротации на участке следует организовать собеседования между сменным мастером, начальником производства и сотрудниками, нуждающимися в смене рабочего места. Собеседование будет заключаться в обсуждении с работником факторов, в том числе физических возможностей и желания выполнять работу на данном рабочем месте, а также поиске альтернатив в целях возможного перехода сотрудника на другое рабочее место.

# Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Управление мотивацией персонала должно происходить эффективно. Все необходимые мероприятия, разработанные с этой целью, должны отражаться на конкретных результатах, достигаемых работниками в своей трудовой деятельности, которые для предприятия заключаются в увеличении объема производства продукции, снижении количества брака и возвратов товаров, уменьшении числа простоев в течение рабочих смен, а также благоприятная рабочая атмосфера внутри трудящегося коллектива.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий спрогнозируем объем выручки с использованием программы Excel.

Рисунок 5 –Динамика роста выручки ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»

Предложенные мероприятия позволят активизировать деятельность работников участка. Ожидается улучшение подготовительно-заключительных работ, уменьшение простоев оборудования, проведение ремонтных работ в нерабочее время, увеличение выработки и качества продукции за счет дополнительной мотивации, перераспределение персонала на участке в плане ротации.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий в ходе исследования был проведен опрос специалистов цеха о возможном росте выручки от продаж после реализации намеченных предложений.

Таблица 11 – Прогноз специалистов предприятия ожидаемой выручки от реализации мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Специалист | Прогноз прироста выручки на 2018 г., % |
| Сменный мастер | 17 |
| Начальник производства | 25 |
| Старший инженер-технолог | 21 |
| Директор Нововятского хлебозавода | 15 |
| Экономист-нормировщик | 20 |
| Экономист | 20 |
| Начальник отдела экономического планирования и информационных технологий | 24 |
| Среднее значение | 20 |

В связи с этим после реализации мероприятий возможен прирост выручки от продаж на 2018 г. на 20%.

Премиальный фонд формируется из средств чистой прибыли предприятия и не включается в статьи основных затрат.

Предложения также следует реализовывать с помощью различных регламентационных документов работы участка, должностных инструкций лиц, имеющих непосредственное отношение к контролю реализации мероприятий

В таблице 12 представлены основные показатели, отражающие экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Таблица 12 – Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий в ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. (факт) | 2015 г. (факт) | 2018 г. без учета меро-приятий | 2018 г. с учётом меро-приятий | 2018 г. с уч. мер. к 2014 г., в % |
| Выручка от продажи товаров, тыс. руб. | 604828 | 741842 | 873263,5 | 1047916,2 | 173,3 |
| Затраты предприятия, тыс. руб., в т.ч. | 509781 | 623612 | 728249,8 | 728249,8 | 142,86 |
| брак | 90 | 100 | 130 | - | - |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 95047 | 118230 | 145013,7 | 319666,4 | 336,32 |
| Рентабельность производства (по валовой прибыли), % | 15,71 | 15,94 | 16,61 | 30,50 | 14,79 п.п. |

Исходя из данных таблицы, предложенные мероприятия увеличивают выручку приблизительно до 1 047 916,2 тыс. руб., что на 73,3% выше показателя 2014 г. Затраты предприятия увеличатся на 42,86% за период, учитывая мероприятия, затраты по браку должны отсутствовать. Валовая прибыль составит около 319666,4 тыс. руб., что по сравнению с 2014 г. составит 336,32% (прирост 236,32%). Рентабельность продаж составит в 2018 г. с учетом мероприятий 30,5%, что на 14,79 п.п. больше, чем в 2014 году.

Данные предложения являются значимыми для работников этого участка и в социальном отношении. Разработанные мероприятия материального плана, эффективная обратная связь, корректировка режима рабочего дня и проведение ротации на рабочих местах повысит уровень причастности персонала к организации и работе в ней, а также улучшит его благосостояние.

В результате реализации предложенных мероприятий мотивация сотрудников возрастёт, ожидается рост производства продукции и повышение эффективности деятельности ОАО «Булочно-кондитерский комбинат».

# Выводы и предложения

Было проведено исследование управления мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка в ОАО «Булочно-кондитерский комбинат».

В ходе работы определена актуальность и изучены теоретические аспекты изучаемой проблемы, а именно сущность и содержание мотивации, направления и методы оценки мотивации персонала организации. Таким образом, мотивация, являясь неотъемлемой функцией менеджмента, является основополагающим фактором успешной и продуктивной работы организации.

Организационно-экономическая характеристика предприятия показала, что ОАО «БКК» за последние годы успешно и динамично развивается. На это указывают увеличение объемов выпускаемой продукции, расширение ассортимента, соответственно, наличие положительной динамики финансовых результатов. Организация периодически производит реконструкцию и модернизацию технологического оборудования.

Анализ управления мотивацией сотрудников бараночно-сухарного участка Нововятского хлебозавода «БКК» выявил низкую заинтересованность трудящихся в качественном и нормированном выполнении своей работы, что негативно отражается на итоговых результатах деятельности участка: снижение объемов производства и качества продукции (повышение количества возвратов продукции и брака). В связи с этим стало необходимым пересмотр режима рабочего дня на участке, разработка нового Положения о дополнительном премировании работников участка, проведение организационных изменений на производстве относительно состава работников.

На основании анализа управления мотивацией работников в данный момент времени и специфических особенностей производства в бараночно-сухарном цехе были разработаны и представлены следующие мероприятия, призванные способствовать более высокому уровню мотивации сотрудников в целях увеличения выработки и качества готовой продукции бригадами участка:

* разработка нового Положения о дополнительном премировании сотрудников по критериям;
* установление фиксированных обеденного и технических перерывов в течение рабочей смены;
* проведение ротации персонала на производственных участках в соответствии со спецификой трудового процесса и индивидуальными особенностями трудящихся;
* предоставить возможность работникам участка максимально самовыражаться, принимая непосредственное участие в выработке решений и предложений, касающихся работы участка.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий приблизительно отразила увеличение основных финансовых результатов деятельности бараночно-сухарного участка ОАО «БКК», что должно положительно отразиться как на деятельности участка и предприятия в целом, так и на уровне мотивации работников.

# Список использованной литературы

1. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации) [Текст]: учебное пособие / Е.С. Вайс, В.М.Васильцова, Т.А. Вайс, В.С. Васильцов. — 5-е изд., стер.— М.: КНОРУС, 2016. — 336 с. — (Бакалавриат).
2. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учеб. для сред. спец. учеб. заведений / О.С. Виханский, А.И.Наумов . - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр, 2009. - 285 с.
3. Гамаюнов, С.  Современные системы мотивации персонала / С. Гамаюнов, А. Глебова// Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. - 2015. - № 8. - С. 41-44. - Библиогр.: с. 44.
4. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст]: учеб. для бакалавров по направлению и специальности "Менеджмент" / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2012. - 640 с. - (Бакалавр). - Слов. терминов: с. 614-633. - Библиогр.: с. 634-640.
5. Костенко, О.В. Правила оформления курсовых и дипломных работ, отчетов по практике [Текст]: методические указания для студентов экономического факультета / О.В. Костенко. – Киров: ФГБОУ Вятская ГСХА, 2015. – 33 с.
6. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под ред. Л. И. Евенко. - М. : Дело, 1992. - 702 с.
7. Полушина, И.С. Теория менеджмента (Теория организации и организационное поведение) [Текст]: методические указания по выполнению курсовой работы для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр») / И.С. Полушина. – 2-е из., допол. и перераб. – Киров: ФГОУВПО Вятская ГСХА, 2013. – 28 с.
8. Соколова, А. Уровень мотивации сотрудников / А. Соколова // Управление персоналом. – 2017. - №21.- с. 23.
9. Сорокина, Е. Внутренняя мотивация / Е. Сорокина // Управление персоналом. – 2017. - №19. – с. 45.
10. Чегурова, О.Д. Анализ актуальности мотивов трудового поведения / О.Д. Чегурова; науч. Конф.: сб. науч. тр. – Киров: ВятГСХА, 2014. – Ч.2: экономические науки. – С. 264-266. – (Микроэкономика).
11. Шиврина Т.Б., Полушина И.С. Методические указания по выполнению выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 080200 -Менеджмент (квалификация (степень) бакалавр), профиль - Экономика и менеджмент на предприятии (в АП) / Т.Б. Шиврина, И.С. Полушина. - Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2014. - 37с.
12. Шиврина Т.Б. Экономика организации [Текст]: Учебное пособие / Т.Б. Шиврина, Ю.С. Жукова, Т.И. Ларинина, Ю.В. Давыдова. - 4-е издание, переработанное и дополненное. - Киров: Вятская ГСХА, 2015. – 205 с.

Электронные ресурсы:

1. Виды мотивации персонала организации [Электронный ресурс]. URL: <http://infomanagement.ru/lekciya/Vidi_motivacii> - дата доступа 15.01.2017.
2. Гендерный подход к управлению персоналом[Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/gendernyy-podhod-k-upravleniyu-personalom-vysshey-shkoly> - дата доступа 15.04.2017.
3. Методика изучения мотивации персонала [Электронный ресурс]<http://www.hr-portal.ru/motiv_tools> - дата доступа 15.01.2017.
4. Методы оценки мотивации персонала[Электронный ресурс]: URL<http://hrtime.ru/contents.php?id=356>–дата доступа 15.01.2017.
5. Мотивация и стимулирование труда [Электронный ресурс]. URL: <http://studme.org/175808286509/menedzhment/motivatsiya_stimulirovanie> - дата доступа 15.01.2017.
6. Мотивация и ее виды [Электронный ресурс] // Motiway — это сервис по постановке и достижению целей. URL: <http://motiway.com/topic_2.html> - дата обращения 15.01.2017.
7. Мотивация персонала в США[Электронный ресурс]. URL: - <http://hr-ru.com/2014/09/motivaciya-personala-v-inostrannyx-kompaniyax/> - дата доступа 10.01.2017.
8. Направления совершенствования управления мотивацией [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandmanage.ru/flcs-793-1.html> - дата доступа 15.01.2017.
9. Обратная связь как инструмент управления[Электронный ресурс]. URL: <http://www.treninginsk.ru/stati/9-stati/87-obratnaya-svyaz-kak-instrument-upravleniya.html> - дата доступа 15.04.2017.
10. Основные теории мотивации [Электронный ресурс] // портал монографий издательства Российской Академии Естествознания. URL: http://www.rae.ru/monographs/53-2119 (дата обращения 17.11.2015).
11. Официальный сайт ОАО «Булочно-кондитерский комбинат». URL: suharik-kirov.ru - дата доступа 22.02.2017.
12. Полушина, И.С. Анализ мотивационных типов работника предприятия [Электронный ресурс] / И.С. Полушина // Электронный журнал nauka-rastudent. – 2015. – №1 (от 25.01.2015).
13. Социальные программы компании [Электронный ресурс].URL: [http://www.hr-portal.ru/article/socialnye-programmy-kompanii - дата доступа 16.04.2017](http://www.hr-portal.ru/article/socialnye-programmy-kompanii%20-%20дата%20доступа%2016.04.2017).
14. Трейдинг и инвестиция мотивация персонала [Электронный ресурс] – URL: <http://mindspace.ru/266-motivatsiya_po_potrebnostyam_vybiraem_sistemu_motivatsii_personala/> - дата доступа 15.03.2017.
15. Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/> - дата доступа 25.03.2017.
16. Управление мотивацией персонала[Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/> - дата доступа 15.01.2017.
17. Управление мотивацией труда в Японии [Электронный ресурс] - <http://www.hr-portal.ru/blog/motivaciya-personala-v-yaponskih-kompaniyah-mnenie-amerikanki> - дата доступа 18.03.2017.
18. Центр раскрытия корпоративной информации об ОАО «БКК». URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=13829> – дата доступа 25.03.2017.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета для определения типа трудовой мотивации работника

Как отвечать на вопросы данной анкеты? Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле «другое».

* + - 1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий
      2. **Ваш пол:**1) мужской 2) женский
      3. **Ваш возраст:** \_\_\_\_ лет
      4. **Как долго Вы работаете в данной организации?** \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев
      5. **Что Вы больше всего цените в своей работе?***Дайте один или два ответа*

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   * + 1. **Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?**

*Дайте только один ответ*

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **Как Вы предпочитаете работать?**

*Дайте один или два ответа*

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?**

*Дайте один или два ответа*

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык(привыкла).
7. **Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?**

*Дайте один или два ответа*

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?**

*Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Очень важно | Не очень важно | Совсем не важно |
| 1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии |  |  |  |
| 1. Доплаты за квалификацию |  |  |  |
| 1. Доплаты за тяжелые и вредные условия |  |  |  |
| 1. Социальные выплаты и льготы, пособия |  |  |  |
| 1. Доходы от капитала, акций |  |  |  |
| 1. Любые дополнительные приработки |  |  |  |
| 1. Приработки, но не любые, а только по своей специальности |  |  |  |
| 1. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства |  |  |  |
| 1. Выигрыш в лотерею, казино и пр. |  |  |  |

1. **На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?***Дайте только один ответ*
2. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы.Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
3. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
4. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
5. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?***Дайте один или два ответа*
8. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
9. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
10. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
11. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
12. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
13. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
14. **Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?***Дайте один или два ответа*
15. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
16. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаювместе с интересными людьми.
17. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
18. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
19. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.
20. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
21. **Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?***Дайте один или два ответа*
22. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
23. Да, потому что это может увеличить мой доход.
24. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
25. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
26. Нет, не нужны мне лишние заботы.
27. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
28. **Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?***Дайте один или два ответа*
29. Наиболее интересную, творческую.
30. Наиболее самостоятельную, независимую.
31. За которую больше платят.
32. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
33. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .
34. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
35. **Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?***Дайте один или два ответа*
36. Его зарплату, доходы, материальное положение.
37. Уровень его профессионализма, квалификации.
38. Насколько хорошо он «устроился».
39. Насколько его уважают в организации.
40. Насколько он самостоятелен, независим.
41. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
42. **Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?***Можете дать любое число ответов*
43. Освоить новую профессию.
44. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
45. Перейти на менее удобный режим работы.
46. Работать более интенсивно.
47. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
48. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
49. Скорее всего, я просто уйду из организации.

**18(1)**

**Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего?** *Дайте один или два ответа*

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**18 (2)**

**Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?***Дайте один или два ответа*

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
9. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение Б

Ключ к анкете. Обработка результатов анкетирования

**Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:**

* «Паспортичка» (вопросы 1-4).
* Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8).
* Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).
* Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).
* Работник и совладение организацией (вопрос 14);
* Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.Б.1).

Таблица Б. 1. Идентификация типов трудовой мотивации

ЛЮ - люмпенизированный тип; ИН - инструментальный тип; ПР - профессиональный тип; ПА - патриотический тип; ХО - хозяйский тип.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов | | | | |
| **ИН** | **ПР** | **ПА** | **ХО** | **ЛЮ** |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 |  |
| 10.3 | 1 | 3 | 3 |  | 1 |
| 10.4 |  | 3 |  |  | 1 |
| 10.5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6 | 1 |  | 3 |  | 1 |
| 10.7 | 1 | 1 |  | 3 | 3 |
| 10.8 |  |  |  | 1 |  |
| 10.9 | 3 | 3 |  |  | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17 | 4,7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18.1 | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 18.2 | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 |

Обработка результатов проводится в два этапа

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации.

Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

**Вопрос 5**

Даны варианты ответов:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР;

3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА.

**Вопрос 7**

Дан только один вариант ответа:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР.

**Вопрос 10.5**

Дан вариант ответа:

3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

**Вопрос 11**

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

**Вопрос 17**

Выбраны варианты:

1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО;

2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, ЛЮ;

5 – соответствует два типа – ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов.Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать.

Проставьте количество ответов на анкете. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов.

В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

*Ответов – 31*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип  мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг |
| ЛЮ | 2 | 0,065 | 5 |
| ИН | 4 | 0,129 | 4 |
| ПР | 9 | 0,290 | 1 |
| ПА | 5 | 0,161 | 3 |
| ХО | 7 | 0,226 | 2 |

На втором этапе производится статистическая обработка ответов.

Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

**Шаг 1.** Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на *количество анкет* в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

Проделав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН – 0,1632, ПР – 0,3294, ПА – 0,2172, ХО – 0,0636, ЛЮ – 0,1937.

**Шаг 2.** Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

**Шаг 3.** Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации. *Например:*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| На первом месте | 13,3 | 46,7 | 33,3 | 6,7 | 6,7 |
| На первом или втором месте | 33,3 | 73,3 | 46,7 | 26,7 | 40,0 |

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Приложение В

ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»

Отдел экономического планирования и информационных технологий

Отдел кадров

Отдел главного инженера

Бухгалтерия

Юридический отдел

Коммерческий отдел

Отдел сбыта

Отдел главного механика

Отдел снабжения

Производство

Отдел производства и качества

Отдел торговли и маркетинговых коммуникаций

Хлебобулочный участок №1

Кондитерский участок №2

Нововятский хлебозавод

Лянгасовский хлебозавод

Кондитерский участок №3

Хлебобулочный участок №2

Бараночно-сухарный участок

Вафельный участок

Кондитерский участок №1

Участок получения панировочного сухаря

Рисунок В.1 – Организационная структура ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»

Приложение Г

Общее собрание акционеров

Зам. директора – директор ЛХЗ

Зам. директора – директор НХЗ

Помощник директора по кадрам

Генеральный директор

Совет директоров

Юрисконсульт

Главный инженер

Главный бухгалтер

Начальник отдела экономического планирования и информационных технологий

Начальник производства НХЗ

Зам. генерального директора по коммерческим вопросам

Начальник производства ЛХЗ

Зам. главного бухгалтера

Начальник ОПиК

Экономист

Сменный мастер

Инженер-технолог

Специалист АСУ

Сменный мастер

Бухгалтер

Менеджеры по торговле

Инженер-механик

Инженер-механик

Главный механик

Начальник производства КХЗ

Менеджер по снабжению

Инженер-технолог

Инженер-технолог

Сменный мастер

Инженер-механик

Начальник отдела сбыта

Рисунок Г.1 – Структура управления ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»

# Приложение Д

Таблица Д.1 - Структура и стоимость ОПФ за 2011-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2015 г. в % к 2011 г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб | % | тыс. руб. | % |
| Здания | 13577 | 27,94 | 12643 | 16,27 | 12346 | 14 | 12305,5 | 14,69 | 19453,5 | 21,91 | 143,28 |
| Сооружения | 2174 | 4,47 | 2061,5 | 2,64 | 1820,5 | 2,07 | 1581 | 1,88 | 1359 | 1,53 | 62,51 |
| Машины и оборудование | 30236,5 | 62,22 | 61558 | 79,04 | 71987 | 81,5 | 65899 | 78,7 | 63016,5 | 70,56 | 208,41 |
| Транспортные средства | 1653 | 3,7 | 652 | 0,83 | 1169 | 1,32 | 2934 | 3,8 | 4155,5 | 4,68 | 251,39 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 154 | 0,31 | 120 | 0,15 | 206,5 | 0,23 | 284,5 | 0,34 | 237 | 0,27 | 153,9 |
| Земельные участки и объекты природопользования | 411 | 0,84 | 411 | 0,52 | 411 | 0,46 | 411 | 0,49 | 411 | 0,46 | 100 |
| Другие виды основных средств | 387,5 | 0,79 | 431,5 | 0,55 | 374,5 | 0,42 | 312 | 0,37 | 173,5 | 0,2 | 44,77 |
| **ВСЕГО** | **48593** | **100** | **77877** | **100** | **88314,5** | **100** | **83727** | **100** | **88806** | **100** | **182,75** |

Таблица Д.2 - Состав и структура выручки от продажи продукции предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | 2015 г. в % к 2011 г. |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Хлебобулочные изделия | 331077 | 63,52 | 329199 | 65,48 | 333050 | 65,15 | 398643 | 65,9 | 568964 | 76,7 | 171,85 |
| Кондитерские изделия | 190102 | 36,48 | 175536 | 31,52 | 178136 | 34,85 | 206185 | 34,1 | 172878 | 23,3 | 90,93 |
| Итого | 521179 | 100 | 502735 | 100 | 511186 | 100 | 604828 | 100 | 741842 | 100 | 142,3 |

Приложение Е

Таблица Е.1 – Состав и структура оборотных активов предприятия за 2011-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Состав оборотных активов | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Относительное отклонение 2015 г. в % к 2011 г. |
| тыс. руб. | уд.вес, % | тыс. руб. | уд.вес, % | тыс.руб | уд.вес, % | тыс. руб. | уд. вес, % | тыс. руб. | уд.вес, % |
| Оборотные фонды, всего | 34734 | 20,66 | 27163 | 14,98 | 24840 | 14,63 | 32750 | 19 | 40364 | 27,37 | 116,21 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| производственные запасы | 33508 | 19,93 | 25908 | 14,29 | 24070 | 14,18 | 31834 | 18,47 | 38935 | 26,4 | 116,2 |
| незавершенное производство | 540 | 0,32 | 659 | 0,36 | 351 | 0,21 | 868 | 0,5 | 1379 | 0,93 | 255,37 |
| расходы будущих периодов | 686 | 0,41 | 596 | 0,33 | 419 | 0,25 | 48 | 0,03 | 50 | 0,03 | 7,29 |
| Фонды обращения, всего | 133404 | 79,34 | 154190 | 85,02 | 144907 | 85,37 | 139586 | 81 | 107130 | 72,63 | 80,3 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| готовая продукция | 8288 | 4,93 | 8298 | 4,58 | 8675 | 5,11 | 10719 | 6,22 | 9527 | 6,46 | 114,95 |
| денежные средства и денежные эквиваленты | 3609 | 2,15 | 1837 | 1,01 | 4650 | 2,74 | 7411 | 4,3 | 1580 | 1,07 | 43,78 |
| дебиторская задолженность | 100454 | 59,74 | 135096 | 74,49 | 123626 | 72,83 | 110583 | 64,17 | 77552 | 52,58 | 77,2 |
| прочие ф/о | - | - | - | - | - |  | - | - | 232 | 0,16 | 100 |
| Финансовые вложения | 19718 | 11,73 | 5200 | 2,87 | 5190 | 3,06 | 5186 | 3,01 | 10187 | 6,91 | 51,66 |
| НДС по приобрет. ценностям | 1335 | 0,79 | 3759 | 2,07 | 2766 | 1,63 | 5687 | 3,3 | 8052 | 5,46 | 603,15 |
| Итого оборотных средств | 168138 | 100 | 181353 | 100 | 169747 | 100 | 172336 | 100 | 147494 | 100 | 87,72 |

Приложение Ж

Таблица Ж.1 – Состав и структура персонала ОАО «БКК»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2011 г. | | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Относительное отклонение 2015 г. в % к 2011 г. |
| чел. | % | чел. | % | чел. | уд. вес, % | чел. | % | чел. | % |
| ППП, в том числе | 471 | 105,61 | 353 | 92,4 | 332 | 91,71 | 352 | 95,91 | 354 | 98,06 | 75,15 |
| рабочие | 359 | 80,49 | 300 | 78,53 | 278 | 76,80 | 302 | 82,29 | 300 | 83,10 | 83,56 |
| руководители | 30 | 6,73 | 30 | 7,85 | 30 | 8,29 | 29 | 7,90 | 30 | 8,31 | 100 |
| специалисты | 14 | 3,14 | 12 | 3,14 | 12 | 3,31 | 11 | 3,00 | 14 | 3,88 | 100 |
| служащие | 14 | 3,14 | 11 | 2,88 | 12 | 3,31 | 10 | 2,72 | 10 | 2,77 | 71,42 |
| Непромышленный персонал | 29 | 6,50 | 29 | 7,59 | 30 | 8,29 | 15 | 4,09 | 7 | 1,94 | 24,13 |
| Итого | 446 | 100 | 382 | 100 | 362 | 100 | 367 | 100 | 361 | 100 | 80,94 |

Приложение З

**«СОГЛАСОВАНО» «УТВУТВЕРЖДАЮ»**

**Представитель Генерральный директор**

**трудового коллектива ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.М.ОМЕЛЮХИНА \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.С.БРОВКО**

**«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 «\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016**

**ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА**

**1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (далее – Правила) распространяются на штатных работников (далее – работники) ОАО «Булочно-кондитерский комбинат» (далее – ОАО «БКК», предприятие, работодатель), и определяют основные права и обязанности работодателя и работников, порядок приема, перевода и увольнения работников, режимы труда и отдыха, поощрения за успехи в работе, ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1.2. Настоящие Правила разработаны в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации (далее – ТК РФ), Уставом Предприятия.

1. **ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ**

2.1 Работодатель обязан:

1. правильно организовать труд работников;
2. обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
3. принимать меры к укреплению порядка и дисциплины, сокращению потерь рабочего времени;
4. неуклонно соблюдать законодательство о труде;
5. обеспечивать условия для повышения деловой квалификации работников;
6. выдавать заработную плату в установленные сроки;
7. постоянно совершенствовать организацию оплаты труда;
8. поддерживать и развивать инициативу работников.

2.2 Работодатель имеет право:

* поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
* требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя, а также других работников;
* требовать от работников соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка;
* привлекать работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
* в чрезвычайных случаях перевести работника на любой участок комбината без его согласия сроком до 1 месяца (ст. 72.2 ТК РФ).

1. **ОСНОВНЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ**

3.1. Работники обязаны:

1. соблюдать настоящие Правила;
2. добросовестно исполнять свои трудовые обязанности;
3. соблюдать дисциплину труда: вовремя приходить на работу, соблюдать установленную продолжительность рабочего времени, использовать эффективно рабочее время, своевременно и точно исполнять распоряжения руководства;
4. обладать высокой профессиональной подготовленностью, хорошо знать порученное дело, точно и своевременно выполнять служебные обязанности в соответствии с должностными инструкциями, проявлять необходимую инициативу и настойчивость в работе, постоянно совершенствовать свою профессиональную деловую квалификацию;
5. своевременно и точно исполнять распоряжения как непосредственных, так и вышестоящих руководителей, использовать все рабочее время для производительного труда;
6. воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять трудовые обязанности;
7. повышать производительность труда, своевременно и тщательно выполнять работы, нормы выработки и нормированные производственные задания;
8. улучшать качество работы или выпускаемой продукции, не допускать упущений и брака в работе, соблюдать технологическую дисциплину;
9. строго соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране, предусмотренные соответствующими правилами и инструкциями, работать в выданной спецодежде, специальной обуви, пользоваться необходимыми средствами индивидуальной защиты;
10. проходить в полном объеме периодические медицинские осмотры соответственно занимаемой должности/профессии, а также психиатрические освидетельствования не реже 1 раза в 5 лет, если работа в данной должности/профессии относиться к тяжелой работе, работе с вредными (опасными) условиями труда, работе, связанной с движением транспорта, хранением, выработкой (переработкой), реализацией пищевых продуктов;
11. принимать меры к немедленному устранению причин и условий, препятствующих или затрудняющих нормальное производство работы (простой, авария), о возникновении ситуаций, угрожающих жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя, а также немедленно сообщать о подобных фактах непосредственному руководителю;
12. содержать свое рабочее место, оборудование, приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, а также соблюдать чистоту в цехе (отделе) и на территории предприятия, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;
13. беречь имущество предприятия и других работников, эффективно использовать машины, станки и другое оборудование, бережно относится к инструментам, измерительным приборам, спецодежде и другим предметам, выдаваемым в пользование работникам, экономно и рационального расходовать сырье, материалы, энергию, топливо и другие материальные ценности (ресурсы);
14. развивать отношения сотрудничества и взаимопомощи в рабочих коллективах, с уважением относиться к своим коллегам, соблюдать корректность и тактичность в общении с коллегами по работе и с партнерами предприятия, соблюдать моральные правила поведения;
15. неукоснительно соблюдать требования локально-нормативных актов, регламентирующих пропускной режим предприятия;
16. запрещается нахождение работников на территории предприятия в нерабочее время без производственной необходимости;
17. запрещается проносить и употреблять на территорию предприятия спиртные напитки, иные наркотические препараты, а также находиться на территорию предприятия в нетрезвом виде в рабочее и нерабочее время;
18. не разглашать конфиденциальную информацию, ставшую известной в связи с исполнением должностных обязанностей у работодателя ([п.2](http://www.glavbukh.ru/edoc/guid/784f9400-2259-442a-93cd-0caa2fefbafc#_blank) ст.3 №98-ФЗ "О коммерческой тайне" от 29.07.2004): сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании, кроме сведений, перечисленных ст.5 №98-ФЗ "О коммерческой тайне" от 29.07.2004;
19. соблюдать защиту персональных данных работников согласно действующим нормативным актам предприятия;
20. представлять в отдел кадров предприятия изменения касающиеся личных персональных данных (смена фамилии, имени, отчества, даты и места рождения, паспортных данных, адреса по месту регистрации, образования, военно-учетных данных и семейного положения) в месячный срок после возникновения данных изменений;
21. в рабочее время работники предприятия обязаны соблюдать требования, предъявляемые к внешнему виду:

* абсолютной нормой для всех работников предприятия является аккуратность и опрятность, чистая одежда и обувь;
* внешний вид работника должен соответствовать чувству меры;
* специалисты и руководители структурных подразделений, в особенности, непосредственно работающие с клиентами, должны соблюдать деловой стиль одежды и обуви, тем самым поддерживать имидж предприятия среди потребителей, партнеров и конкурентов;
* работники, обеспечивающиеся предприятием спецодеждой, должны содержать ее в чистоте и поддерживать в хорошем состоянии.

1. недопустимые действия работников:

* сексуальные домогательства по отношению к работникам;
* угрозы и запугивания, замечания и шутки или другие поступки, поощряющие или допускающие создание агрессивной обстановки на рабочем месте и предприятии в целом;
* дискриминация или запугивание по признакам религии, пола, половой ориентации, возраста, инвалидности, стажа или любым другим признакам, не имеющим отношения к деловым интересам предприятия;
* грубость и насилие, иные недостойные способы поведения;
* ношение оружия любого типа;
* пользование расходными материалами и средствами связи предприятия и информации, полученной из баз данных предприятия, в личных целях и/или не в интересах предприятия;
* занятие посторонними делами, работой любого вида для решения личных вопросов или своим личным бизнесом в пределах предприятия и в рабочее время, включая оплаченное предприятием время;
* хищения имущества предприятия и других работников, иные противозаконные действия.

3.2 Работники предприятия имеют право на:

* заключение, изменение и расторжение трудового договора в рамках действующего ТК РФ;
* предоставление им работы, обусловленной трудовым договором, а также рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда;
* своевременно и в полном объеме выплачиваемую заработную плату;
* отдых, обеспечиваемый предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
* полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
* профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
* защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
* обязательное социальное страхование;
* и другие права в соответствии с действующим законодательством.

1. **ПОРЯДОК ПРИЕМА, ПЕРЕВОДА И УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

4.1 Работодатель имеет право на добровольном основе проверить профессиональную пригодность кандидата, претендующего на вакантную должность, следующими способами:

- собеседованием;

- анализом представленных документов, указанных в пункте 4.2, и резюме;

- установлением различных испытаний, в том числе с применением полиграфа (при получении согласия кандидата).

4.2 При приеме на работу трудоустраивающийся предоставляет:

1. трудовую книжку, оформленную в установленном порядке (кроме случаев, когда работник устраивается на работу впервые или на условиях внешнего совместительства);
2. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
3. страховое свидетельство государственного пенсионного фонда;
4. документы воинского учета- для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
5. документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
6. медицинское заключение по итогам обязательного предварительного медицинского осмотра при приеме на работу лиц, не достигших возраста восемнадцати лет, а также иных лиц в случаях, предусмотренных ТК РФ и иными [федеральными законами](http://ivo.garant.ru/#/multilink/12125268/paragraph/17707086/number/1).

Лица, принимаемые на тяжелую работу, на работу с вредными (опасными) условиями труда, на работу, связанную с движением транспорта, хранением, выработкой (переработкой), реализацией пищевых продуктов, в рамках предварительного медицинского осмотра оформляют медицинскую книжку и проходят психиатрическое освидетельствование.

Кандидаты на трудоустройство по выше перечисленным профессиям и лица моложе 18 лет без медицинского заключения законодательно установленного образца по результатам обязательного предварительного медицинского осмотра к работе не допускаются.

Запрещается требовать от поступающих на работу представления документов, не предусмотренных действующим законодательством.

4.3 При приеме на работу будущий работник пишет заявление, которое согласовывается непосредственным руководителем, руководителем подразделения, фельдшером и специалистом по охране труда.

С работником заключается трудовой договор в письменной форме, в двух экземплярах. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой - хранится в отделе кадров.

Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей с того дня, который определен трудовым договором. Если работник не приступил к работе в этот день, то трудовой договор аннулируется, т.е. считается незаключенным.

4.4 Фактическое допущение к работе лиц, поступающих на работу, директорами хлебозаводов с уведомлением о данном факте Работодателя считается заключением трудового договора, независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом или нет (ст.16 ТК РФ). В этом случае трудовой договор подлежит незамедлительному оформлению в письменном виде не позднее 3 рабочих дней с момента фактического допуска к работе. Фактическое допущение работника к работе без ведома или поручения работодателя запрещается.

4.5 При заключении трудового договора с руководителями и/или материально-ответственными лицами в обязательном порядке устанавливается испытательный срок с целью проверки соответствия поручаемой работе. Срок испытания с указанными категориями работников устанавливается продолжительностью 3 месяца.

4.6 При заключении трудового договора с руководителем предприятия и главным бухгалтером срок испытания может быть установлен в пределах 6 месяцев, кроме случаев согласно статье 70 Трудового кодекса РФ.

4.7 При заключении трудового договора с остальными категориями работников испытание и его сроки устанавливаются по предложению руководителя подразделения, в чье подчинение направляется работник.

4.8 Заключение о результатах испытания и предложения об освобождении работника от работы, как не выдержавшего испытательный срок до истечения срока испытания, представляются Работодателю руководителем структурного подразделения.

4.9 На всех работников, проработавших свыше 5 дней, ведутся трудовые книжки, в порядке, установленным действующим Трудовым законодательством.

4.10 При приеме на работу или переводе работника в установленном порядке на другую работу работодатель обязан:

* ознакомить работника с порученной работой, условиями труда и разъяснить его права и обязанности в соответствии с должностной инструкцией;
* ознакомить с настоящими правилами внутреннего трудового распорядка;
* проинструктировать по правилам техники безопасности на рабочем месте, требованиям санитарной и противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

4.11 Перевод на другую постоянную работу осуществляется по заявлению работника, подписанного непосредственным руководителем, руководителем подразделения, фельдшером и специалистом по охране труда. Перевод оформляется приказом по предприятию.

4.12 Прекращение трудового договора осуществляется только по основаниям, предусмотренным законодательством о труде:

1. по соглашению сторон (ст. 77 п.1 ТК РФ);
2. в связи с истечением срока трудового договора (ст.77 п.2 ТК РФ);
3. по инициативе работника (ст.77 п.3 ТК РФ);
4. по инициативе работодателя (ст.81 ТК РФ);
5. по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ст.83 ТК РФ);
6. в других случаях, предусмотренных ТК РФ.

4.13 Работники имеют право расторгнуть трудовой договор по своей инициативе, предупредив об этом руководство предприятия письменно не позднее, чем за две недели.

Работник пишет заявление с указанием даты увольнения. Заявление в день его написания визируется руководителем подразделения, затем передается в отдел кадров самим работником либо его руководителем. Прекращение трудового договора также оформляется приказом.

4.14 Работник в день увольнения получает у своего непосредственного руководителя обходной лист (Приложение 1). Документ подписывается всеми должностными лицами, которые в нем указаны. Затем обходной лист сдается работником в бухгалтерию предприятия.

4.15 В день увольнения в отделе кадров работнику выдается его трудовая книжка с внесенной в нее записью о причине увольнения, в бухгалтерии производится полный расчет. День увольнения - это последний рабочий день сотрудника.

1. **РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ, РЕЖИМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ОТДЫХА**

5.1. До начала работы каждый работник обязан обозначить свой приход на работу, а по окончании рабочего дня - уход с работы у непосредственного руководителя или у назначенного лица.

5.2. Учет явки на работу и ухода с работы ведут руководители отделов/подразделений или назначенные ими лица.

5.3. Учетным местом явки на работу для рабочих и специалистов является закрепленное рабочее место, а в случае отсутствия закрепленного рабочего места - территория предприятия. Время, затрачиваемое работниками на смену одежды, в рабочее время не включается.

5.4 Работники, появившиеся на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, не допускаются к работе в данный рабочий день (смену), а в течение рабочей смены - отстраняются от работы на оставшееся время непосредственным руководителем.

5.5 Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Для отдельных категорий работников приказом по предприятию устанавливается суммированный учет рабочего времени в тех случаях, когда по условиям производства (работ) не может быть соблюдена установленная ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени. Суммированный учет рабочего времени ведется за квартал или год. В Приложении 2 представлен список профессий (должностей), для которых может быть установлен суммированный учет рабочего времени.

5.6 В основном производстве применяется двухсменный график работы с предоставлением выходных дней по сменному графику.Работники чередуются по сменам равномерно.

5.7 Время начала, окончания работы и перерыва для отдыха и питания вывешивается на общем стенде каждого структурного подразделения. Для разных структурных подразделений может устанавливаться свой график начала, окончания работы и перерыва для отдыха и питания в зависимости от условий работы и особенностей производственного процесса (Приложение 3).

5.8 На тех работах, где по условиям производства перерыв для отдыха и питания устанавливать невозможно, работнику предоставляется возможность приема пищи в течение рабочего времени. Работникам основного производства при двухсменном графике работы разрешается принимать пищу в комнатах отдыха своего цеха в ночное время по истечении 4 часов работы.

5.9 Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие. Работа в течение двух смен подряд запрещена.

5.10 В случае болезни или других уважительных причин неявки на работу работнику необходимо предупредить своего непосредственного руководителя или сообщить в отдел кадров о причине своего невыхода на работу. И сделать это как можно раньше, желательно не позднее 12-00 текущего дня.

5.11 Сверхурочные часы, как правило, не допускаются. Применение сверхурочных работ может производиться в исключительных случаях и в пределах, предусмотренных действующим законодательством. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере.

5.12 Отдельным категориям работников приказом генерального директора может устанавливаться ненормированный рабочий день с предоставлением компенсации за работу в условиях за пределами установленной продолжительности рабочего времени, предусмотренную трудовым законодательством РФ.

5.13 Общим выходным днем при пятидневной рабочей неделе является воскресенье. Второй выходной день для работников, работающих по пятидневной рабочей неделе – суббота.

Для работников, работающих по скользящему графику (закрепляется в трудовом договоре), выходные дни предоставляются в различные дни недели согласно графику.

5.14 Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. В основном производстве, когда невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха.

5.15 Для отдельных категорий работников (дворники, грузчики, кладовщики) в зимнее время (с ноября по март месяц включительно) устанавливаются специальные перерывы для обогревания и отдыха, которые включаются в рабочее время. Специальные перерывы предоставляются через каждые 2 часа работы по 10 минут каждый.

5.16 Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией с учетом обеспечения нормального хода работы предприятия и благоприятных условий для отдыха работников. График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее, чем за две недели до наступления календарного года.

5.17 На работников, находящихся в командировке, распространяется режим рабочего времени и времени отдыха тех предприятий или организаций, в которые они командированы. Взамен дней отдыха, не использованных во время командировки, другие дни отдыха по возвращении из командировки не предоставляются. Служебные поездки работников, постоянная работа которых протекает в пути или носит разъездной характер, командировкой не считается. В случае если работник специально командирован для работы в выходные или праздничные дни, оплата за работу в эти дни производится в двойном размере. По письменному заявлению работника выехавшего в командировку или возвратившегося из командировки в выходной день, предоставляется другой день отдыха в установленном порядке. Днем выезда в командировку считается день отправления транспортного средства из места постоянной работы командированного, а днем приезда - день прибытия транспортного средства в место постоянной работы. Командированному работнику возмещаются расходы по найму жилья и проезду к месту командировка и обратно (водителям выдается сумма на приобретение ГСМ), а также выплачиваются суточные. Вопрос о явке на работу в день отъезда в командировку и в день прибытия из командировки решается по договоренности с работодателем. За командированными работниками сохраняется рабочее место, в том числе и во время нахождения в пути.

1. **УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ И ПРЕМИРОВАНИЯ**

6.1 На предприятии применяется несколько форм оплаты труда: сдельно-премиальная, повременно-премиальная, а также смешанная формы оплаты труда.

6.2 На предприятии действуют положения о премировании, действие которых распространяется на всех работников предприятия. Работника знакомит с этими Положениями его руководитель.

6.3 С письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение своего рабочего дня (смены) наряду со своей работой дополнительной работы по другой или по то же профессии (должности). Поручаемая работнику дополнительная работа может осуществляться путем совмещения профессий (должностей), расширения зон обслуживания, увеличения объема работ, исполнения обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей работы. Дополнительная работа производится за доплату в размере от 5 до 100 % по соглашению между работником и работодателем в зависимости от содержания и объема дополнительной работы.

6.4 Работа в ночное время оплачивается в двойном размере, в вечернее время – в полуторном размере. Ночное время – с 22-00 до 6-00ч. Вечернее время – 18-00 до 22-00ч.

6.5 За работу в выходной или нерабочий праздничный день оплата производится:

- при сдельной-премиальной оплате – по двойным сдельным расценкам;

* + при повременно-премиальной оплате – в размере двойной часовой тарифной ставки.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть представлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

6.6 Заработная плата выдается в порядке, установленном приказом генерального директора предприятия, 2 раза в месяц – 12 и 26 числа каждого месяца, с применением расчетов по сберкартам АС СБЕРКАРТА «Зарплатная» или через кассу предприятия.

**7 ПООЩРЕНИЯ ЗА УСПЕХИ В РАБОТЕ**

7.1 За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

* объявление благодарности;
* выдача премии;
* награждение ценным подарком;
* награждение почетной грамотой предприятия.

7.2 Поощрения объявляются в приказе предприятия и доводятся до сведения всего коллектива, а также заносятся в трудовую книжку работника.

7.3 Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляется преимущество при продвижении по работе.

7.4 За особые трудовые заслуги работники предприятия могут быть предоставлены также к ведомственным и государственным наградам.

**8 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

8.1 Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, влечет за собой применение мер дисциплинарного воздействия, а также применение иных мер, предусмотренных законодательством. Дисциплинарные взыскания применяются работодателем по предложениям  
руководителей отделов и подразделений. Работодатель имеет право вместо применения мер дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение трудового коллектива подразделения.

8.2 За нарушение трудовой дисциплины работодатель применяет следующие дисциплинарные взыскания:

* замечание;
* выговор;
* увольнение.

Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено:

* + за систематические неисполнение работников без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором, если к работнику ранее применялись дисциплинарные взыскания;
  + за прогул (в том числе за отсутствие на работе более четырех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин, а также за появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения;
  + за совершение по месту работы хищения (в том числе и мелкого), установленного уполномоченными на то органами, в иных случаях, если это предусмотрено Трудовым кодексом РФ.

8.3 При применении взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника. В случае установления совершения работником дисциплинарного нарушения руководителю рекомендуется к рассмотрению применение следующих санкций:

- при однократном не грубом нарушении - устное замечание;

- при неоднократном не грубом нарушении или однократном грубом нарушении - дисциплинарное взыскание замечание;

- при неоднократном грубом нарушении - дисциплинарное взыскание выговор.

8.4 До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт. Отказ работника дать объяснение не может служить препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

8.5 Дисциплинарные взыскания применяются Работодателем не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

8.6 За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть применено только одно дисциплинарное взыскание, установленное ст. 192 ТК РФ и пунктами 8.2.1, 8.2.2., 8.2.3. настоящих Правил.

8.7 Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику, подвергнутому взысканию, под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. В случае отказа работника подписать указанный приказ составляется соответствующий акт.

8.8. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или трудового коллектива, издав приказ о снятии взыскания.

8.9 Работникам, подвергшимся дисциплинарному взысканию, производственная премия не выплачивается полностью или частично.

8.10 Работник отстраняется от работы в следующих случаях:

- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

- не прохождения в установленном порядке обучения и проверки знаний и навыков в области охраны труда;

- не прохождения в установленном порядке обязательного периодического медицинского осмотра и/или комиссии, а также психиатрического освидетельствования;

- выявления в соответствии с медицинским заключением, противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;

- приостановления действия на срок до 2 месяцев специального права Работника (лицензии, права на управление транспортным средством, права на ношение оружия, другого специального права) в соответствии с Федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, если это влечет за собой невозможность исполнения Работником обязанностей по трудовому договору и если невозможно перевести Работника с его письменного согласия па другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или ниже оплачиваемую работу), которую он может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом Работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющееся у него в данной местности;

- требования органов или должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- иные случаи, предусмотренные Федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

**9 ПРОПУСКНОЙ РЕЖИМ**

9.1 Вход работников на предприятие производится по предъявлению постоянного пропуска установленного образца (Приложение 4). Пропуска выдаются в отделе кадров в день оформления на работу.

9.2 Вход на территорию предприятия посторонних лиц разрешен после звонка на пункт охраны руководителя предприятия, к которому данное лицо направляется при предъявлении данным лицом на пункте охраны паспорта или иного документа, удостоверяющего его личность.

9.3 Разрешается также въезд на территорию предприятия на личном автотранспорте по специальным пропускам и его стоянка (Приложение 4).

**10 ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ С РАБОТНИКОМ ДОНОРОМ**

В день сдачи крови и ее компонентов, а также прохождения медицинского обследования сотрудник освобождается от работы.( [ч. 1 ст. 186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6825F7z5k7E) Трудового кодекса). Сотрудник должен написать заявление об освобождении его от работы в связи с выполнением донорских функций и прохождением медицинского обследования.

Образец заявления об освобождении от работы

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Генеральному директору│

│ ОАО "БКК"│

│ │

│ от должность, ФИО работника│

│ │

│ │

│ Заявление │

│ │

│ Прошу освободить меня от работы «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ в связи со сдачей│

│крови. Обязуюсь представить соответствующую медицинскую справку. │

│ │

│ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ Подпись Расшифровка │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

На основании заявления работника (обязательно согласовывается с руководителем отдела, подразделения) издает приказ об освобождении его от работы.

Образец приказа об освобождении от работы

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ ОАО "БКК" │

│ Приказ │

│ │

│ г. Киров │

│ │

│ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ N \_\_\_\_\_-к │

│ │

│ Освободить от работы «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ ФИО и должность │

│ работника в связи со сдачей крови с сохранением среднего заработка │

│([ч.1](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6825F7z5k7E) и [5 ст.186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645zAkDE) ТК РФ). │

│ │

│ Генеральный директор │

│ │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

В случае сдачи крови и ее компонентов в период ежегодного оплачиваемого отпуска, в выходной или нерабочий праздничный день дополнительный день отдыха переносится по желанию работника на другое время. ( [ч. 3 ст. 186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6825F4z5kFE) ТК РФ)

Согласно [ст. 165](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6824F7z5kAE) Трудового кодекса донорство отнесено к исполнению государственных или общественных обязанностей. В табеле учета рабочего времени день невыхода сотрудника в связи с выполнением функции донора и прохождением медицинского обследования обозначается буквенным кодом "Г" или цифровым "23" (невыходы на время исполнения государственных или общественных обязанностей согласно законодательству).

Бывают случаи, когда необходимо присутствие сотрудника на рабочем месте даже в дни сдачи крови. В этой ситуации работодатель должен согласовать с донором такую возможность ([ч. 2 ст. 186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6825F4z5kEE) ТК РФ).

Образец соглашения о выходе на работу в день сдачи крови

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ ОАО "БКК" │

│ │

│Исх. №\_\_\_\_\_ │

│от «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ │

│ ФИО работника│

│ от ФИО руководителя│

│ │

│ Уважаемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_! │

│ │

│ В связи с производственной необходимостью прошу вас выйти на работу│

│«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ после сдачи крови. Освобождение от работы, которое│

│положено в день сдачи крови, вы вправе использовать в другое время по│

│своему усмотрению ([ч. 2 ст. 186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA645AA6825F4z5kEE) ТК РФ). │

│ │

│ Должность, подпись и расшифровка руководителя │ │ │

│Согласен выйти на работу «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ в \_\_\_\_\_ч.\_\_\_\_мин. после │

│сдачи крови. │

│ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ Подпись и расшифровка работника │

└──────────────────────────────────────────────────────────────────────-----

Не допускается привлекать к труду донора в день сдачи крови сотрудников, которые выполняют:

- тяжелые работы;

- работы с вредными и опасными условиями труда. ( ч. 2 ст. 186 ТК РФ).

После сдачи крови и ее компонентов донору предоставляют дополнительный день отдыха. Если работник хочет взять этот день сразу, он может сделать соответствующую запись в заявлении об освобождении от работы. Например, такую: "Прошу предоставить мне дополнительный день отдыха «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_".

Работнику разрешается использовать дополнительный день отдыха в другое время в течение года после выполнения донорской функции, а также присоединить его к ежегодному оплачиваемому отпуску ([ч. 4 ст. 186](consultantplus://offline/ref=AE8DFA3677C9A27B17AB706B3DDD3C9909EF11412925294960024F9EE7E164174AA643A3z6kBE) ТК РФ). Для этого работнику необходимо подать на имя руководителя заявление.

Образец заявления о переносе срока дополнительного дня отдыха

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Генеральному директору │

│ ОАО "БКК"│

│ │

│ от ФИО и должность работника│

│ │

│ Заявление │

│ │

│ Прошу перенести на более поздний срок дополнительный день отдыха,│

│который мне положен в связи со сдачей крови «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ │

│ │

│ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ Подпись и расшифровка работника │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Решив использовать дополнительный день отдыха, работник также пишет заявление. На его основании работодатель издает приказ.

Образец заявления о предоставлении дополнительного дня отдыха

┌─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┐

│ Генеральному директору │

│ ОАО "БКК" │

│ │

│ от должность, подпись│

│ работника │

│ │

│ Заявление │

│ │

│ Прошу предоставить мне дополнительный день отдыха «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_│

│в связи со сдачей крови «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_. │

│ │

│ «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ Подпись и расшифровка работника │

└─────────────────────────────────────────────────────────────────────────┘

Приказ о предоставлении дополнительного дня отдыха составляется согласно унифицированной формы № Т- 6.

В табеле учета рабочего времени дополнительный день отдыха отражается буквенным кодом "ОВ" или цифровым "27" (дополнительный оплачиваемый выходной день).

Когда день сдачи крови совпадает с выходным днем, работодатель предоставляет работнику другой день отдыха. Сохранение среднего заработка в данном случае законом не предусмотрено.

Что касается сотрудников работающих по скользящему графику, с суммированным учетом рабочего времени (12-ти часовая смена), то согласно одной справке работнику предоставляется 8-ми часовой дополнительный день отдыха, остальные часы сотрудник должен отработать.

Прилож. 1

к Правилам внутреннего трудового распорядка, утвержденным «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016

**Обходной лист**

**«\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_**

**Сотрудник**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Кастелянша**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отработано в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_г.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_часов, из них ночных\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Непосредственный руководитель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Бухгалтер по учету материалов \_**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Руководитель подразделения** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Отдел кадров:**

Возврат за обучение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Помощник директора по кадрам** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приказ об увольнении №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-к от «\_\_\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_\_\_

компенсация/удержание за отпуск (нужное подчеркнуть) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_календарных дней

**Менеджер по персоналу** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Бухгалтер по заработной плате\_**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Прилож.3

* к Правилам внутреннего трудового распорядка, утвержденным «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016

**ГРАФИК РАБОТЫ КИРОВСКОГО ХЛЕБОЗАВОДА**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **График работы** | **Начало работы** | **Окончание работы** | **Обеденный перерыв** |
| АУП, заводоуправление  Кладовщик склада сырья и материалов | 5х2,  выходные сб, вс | 8.15 | 17.15  (пятница 16.00) | 30 минут  В период с 11.30 до 13.30 |
| Производственные цеха  Мастера | 2х2,  дневные и ночные смены | Дневная смена  06.30 | 18.30 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| Ночная смена  18.30 | 06.30 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| Ремонтная группа | 5х2,  выходные сб, вс | 8.00 | 17.00  (пятница 15.45) | 45 минут  с 11.30 до 12.15 |
| Отдел сбыта | Специалист отдела сбыта  5х2, выходные сб, вс | 8.30 | 17.15  (пятница 16.00) | 30 минут  В период с 11.00 до 12.00 |
| Оператор – 3 человека  Скользящий пятидневный график | 7.00  8.00  8.30 | 15.45 (пятница 14.30)  16.45 (пятница 15.30)  17.15 (пятница 16.30) | 30 минут  В период с 11.00 до 12.00 |
| Менеджер по логистике | 8.30 | 17.15  (пятница 16.00) | 30 минут  В период с 11.00 до 12.00 |
| Кладовщики склада готовой продукции | Скользящий пятидневный график | 5.00  7.00  9.00 | 13.45 (пятница 12.30)  15.45 (пятница 14.30)  17.45 (пятница 16.30) | 30 минут  В период с 11.00 до 12.00 |
| Грузчики | Скользящий пятидневный график | 6.00 (2 человека)  9.00 (1 человек) | 14.45 (пятница 13.30)  17.45 (пятница 16.30) | 30 минут  В период с 11.00 до 12.00 |
| Кастелянша | 5х2, выходные сб, вс | 8.00 | 16.30 | 30 минут, с 11.00 до 11.30 |
| Уборщик бытовых помещений | 5х2, выходные сб, вс | 8.00 | 16.30 | 30 минут, с 11.00 до 11.30 |
| Уборщики производственных помещений | 1х2, выходные по скольз. графику | 8.00 | 20.00 | 30 минут, с 11.00 до 11.30 |
| Рабочий по территории | 5х2, выходные сб, вс | 6.00 | 15.00 | 60 минут с 11.00 до 12.00 |
| Фельдшер | 5х2, выходные сб, вс | 6.00 | 14.30 | 30 минут, с 11.00 до 11.30 |
| Водитель | 5х2, выходные сб, вс | 8.15 | 17.15 (пятница 16.00) | 30 минут, с 11.30 до 13.30 |

Установить **регламентированные перерывы** следующим работникам предприятия:

1. Пользователям ПВЭМ и ВДТ через час непрерывной работы (без чередования работы) продолжительностью не менее 10-15 минут
2. Водителям через 2-3 часа после начала работы на линии, во второй половине дня – не реже, чем через каждые 2 часа, продолжительностью по 10 минут (СП 4616-88 Санитарные правила по гигиене труда водителей автомобилей).
3. Работникам, выполняющим работы на открытом воздухе в холодный период года продолжительностью 10 минут через каждый час работы (ст. 109 ТКРФ).
4. Работникам, занятым на погрузочно-разгрузочных и транспортных работах продолжительностью и периодичностью в зависимости от степени опасности и вредности сопутствующим этим работам производственных факторов (ПОТ РМ – 007 – 98).
5. Всем остальным работникам не более 0.5 часа в смену при условии непрерывной основной работы в течение всей рабочей смены.
   * Прилож. 3

* к Правилам внутреннего трудового распорядка, утвержденным «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016

**ГРАФИК РАБОТЫ НОВОВЯТСКОГО ХЛЕБОЗАВОДА**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | График работы | Начало работы | Окончание работы | Обеденный перерыв |
| Заводоуправление  Кладовщики склада сырья и материалов  Специалист отдела сбыта | 5х2,  выходные сб, вс | 8.15 | 17.00  (пятница 15.45) | 30 минут  с 12.30 до 13.00 |
| Хлебобулочный цех  Вафельный цех  Мастера  Дежурные электрослесари | 2х2,  дневные и ночные смены | Дневная смена  07.00 | 19.00 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| Ночная смена  19.00 | 07.00 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| Ремонтная группа  Тракторист | 5х2,  выходные сб, вс | 8.00 | 17.00  (пятница 15.45) | 45 минут  с 12.00 до 12.45 |
| Кладовщики-комплектовщики  Грузчики-комплектовщики | 2х2,  выходные по скользящему графику | 6.00 – 8.00 | 18.00 – 20.00 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| Рабочий по территории  Кастелянша  Машинист по стирке спецодежды | 5х2,  выходные сб, вс | 7.00 | 15.30 | 30 минут  с 11.00 до 11.30 |
| Уборщик бытовых помещений хлебобулочного цеха | 5х2,  выходные сб, вс | 5.30 | 14.00 | 30 минут  с 10.00 до 10.30 |
| Уборщики производственных помещений  Уборщик бытовых помещений вафельного цеха | 5х2,  выходные по скользящему графику | 7.00 | 15.30 | 30 минут  с 11.00 до 11.30 |
| Фельдшер | 5х2,  выходные сб, вс,  неполный рабочий день,  разрывной график работы | 6.00  16.00 | 8.00  18.00 | - |

Установить **регламентированные перерывы** следующим работникам предприятия:

1. Пользователям ПВЭМ и ВДТ через час непрерывной работы (без чередования работы) продолжительностью не менее 10-15 минут
2. Водителям через 2-3 часа после начала работы на линии, во второй половине дня – не реже, чем через каждые 2 часа, продолжительностью по 10 минут (СП 4616-88 Санитарные правила по гигиене труда водителей автомобилей).
3. Работникам, выполняющим работы на открытом воздухе в холодный период года продолжительностью 10 минут через каждый час работы (ст. 109 ТКРФ).
4. Работникам, занятым на погрузочно-разгрузочных и транспортных работах продолжительностью и периодичностью в зависимости от степени опасности и вредности сопутствующим этим работам производственных факторов (ПОТ РМ – 007 – 98).
5. Всем остальным работникам не более 0.5 часа в смену при условии непрерывной основной работы в течение всей рабочей смены.
   * Прилож. 3

* к Правилам внутреннего трудового распорядка, утвержденным «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016
  + - * + **ГРАФИК РАБОТЫ ЛЯНГАСОВСКОГО ХЛЕБОЗАВОДА**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **График работы** | **Начало работы** | **Окончание работы** | **Обеденный перерыв** |
| Заводоуправление  (директор) | 5х2,  выходные сб, вс | 8.15 | 17.00  (пятница 15.45) | 30 минут  с 12.00 до 12.30 |
| Начальник производства  Специалист отдела сбыта | 5х2,  выходные сб, вс | 7.30 | 16.15  (пятница 15.00) | 30 минут  с 11.30 до 12.00 |
| Производство  (мастер, рабочие, дежурный э/слесарь) | 2х2  дневные и ночные смены | 1-ая (ночная) смена 19.30 | 07.30 | 30 минут  в течение рабочей смены |
| 2-ая (дневная) смена 7.30 | 19.30 |
| Ремонтная группа  (инженер-механик, ремонтная группа) | 5х2,  выходные сб, вс | 7.30 | 16.15  (пятница 15.00) | 30 минут  с 11.30 до 12.00 |
| Кладовщик склада готовой продукции | 2х2 – 2 человека | 5.00 | 17.00  (сб., вс. 14.00) | 60 минут  в течение рабочей смены |
| 5х2 – 1 человек  выходные сб, вс | 8.00 | 17.00 | 60 минут  в течение рабочей смены |
| Кастелянша  Рабочий по территории | 5х2,  выходные сб, вс | 7.00 | 15.45  (пятница 14.30) | 30 минут  с 11.30 до 12.00 |
| Уборщицы бытовых и производственных помещений | 5х2,  выходные дни – по скользящему графику | 7.30 | 16.00 | 30 минут  с 11.30 до 12.00 |
| Кладовщик склада сырья и материалов  Тракторист | 5х2,  выходные сб, вс | 8.00 | 16.45  (пятница 15.45) | 30 минут  с 11.30 до 12.00 |
| Грузчики | Скользящий график – 1 чел.  Выходные дни – по скользящему графику | 8.00 | 17.00 | 60 минут  с 11..00 до 12.00 |
| Скользящий график – 1 чел.  Выходные дни – по скользящему графику | 7.00 | 16.00 | 60 минут  с 11..00 до 12.00 |
| Мойщик лотков | 5х2,  выходные сб, вс | 10.00 | 18.00  (пятница 16.45) | 30 минут  с 12.30 до 13.00 |

Установить **регламентированные перерывы** следующим работникам предприятия:

1. Пользователям ПВЭМ и ВДТ через час непрерывной работы (без чередования работы) продолжительностью не менее 10-15 минут
2. Водителям через 2-3 часа после начала работы на линии, во второй половине дня – не реже, чем через каждые 2 часа, продолжительностью по 10 минут (СП 4616-88 Санитарные правила по гигиене труда водителей автомобилей).
3. Работникам, выполняющим работы на открытом воздухе в холодный период года продолжительностью 10 минут через каждый час работы (ст. 109 ТКРФ).
4. Работникам, занятым на погрузочно-разгрузочных и транспортных работах продолжительностью и периодичностью в зависимости от степени опасности и вредности сопутствующим этим работам производственных факторов (ПОТ РМ – 007 – 98).
5. Всем остальным работникам не более 0.5 часа в смену при условии непрерывной основной работы в течение всей рабочей смены.

СОГЛАСОВАНО  
Председатель представительного органа  
ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.М. Омелюхина  
«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г.

Приложение И

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор ОАО   
«Булочно-кондитерский комбинат»  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Журавлев  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2005 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
о создании и распределении фонда  
материального стимулирования труда.  
Вводится в действие с 01.01. 2005**

**I. Общая часть**

1.1. Настоящее Положение вводится в целях совершенствования системы управления ОАО «БКК» путем предоставления руководящим работникам комбината возможности по стимулированию производительности и интенсивности труда, подчиненных ему сотрудников, на основе распределения фонда материального стимулирования труда.

1.2. Данным Положением определяются принципы формирования и распределения фонда материального стимулирования труда (фонд МСТ).

**II. Формирование фонда МСТ**

2.1. Фонд МСТ формируется на основании приказа генерального директора ОАО «БКК» из средств фонда оплаты труда комбината, начисленного за результаты основной хозяйственной деятельности. Выплаты работникам комбината из фонда МСТ включаются в расходы на оплату труда работников комбината.

**III. Распределение фонда МСТ**

3.1. Распределение фонда МСТ между работниками комбината производят ответственные сотрудники.

3.2. Критерии оценки показателей труда работников комбината приведены в следующей таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| № | Наименование критерия |
| 1.1. | Оперативное и качественное выполнение сменных заданий, норм выработки, распоряжений руководителя подразделения; инициатива в работе. |
| 1.2. | Высокая трудовая дисциплина, бережное отношение к материальным ценностям. |
| 1.3. | Высокое качество труда, профессионализм в работе. |
| 1.4. | Высокая интенсивность труда. |
| 1.5. | Выполнение сложных операций или совмещение профессий, помощь в работе другим членам подразделения. |
| 1.6. | Выполнение сложных и ответственных работ, разряд или квалификация которых выше разряда или квалификации работника. |
| 1.7. | Уплотнение графика рабочего дня. |

3.3. Ответственные сотрудники определяют размер выплаты из фонда МСТ для каждого сотрудника, входящего в их группу, и заполняют «Список сотрудников на предоставление выплаты из фонда материального стимулирования труда».

3.4. Изменение состава групп сотрудников производится в соответствии с кадровыми документами и контролируется бухгалтером по заработной плате.

3.5. Данное положение не распространяется на менеджеров по оптовой торговле и на сотрудников, выполняемых работы по договорам гражданско-правового характера. На начальника отдела сбыта, данное положение распространяется только в части ФОТ, начисленного согласно штатному расписанию и без учета вознаграждения, выплачиваемого за объем отгруженной продукции.

3.6.Выплаты из Фонда МСТ не производятся при увольнении сотрудника, не отработавшего плановое количество фонда рабочего времени, а также вновь принятым сотрудникам за первый месяц работы.

Согласовано

Начальник ОЭПИТ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.С. Бровко

Юрисконсульт \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.В. Коновалова

Приложение К

Анкета «Оценка удовлетворенности работников действующим Положением о материальном стимулировании"

1. Согласны ли Вы, что на предприятии необходимо наличие фонда материального стимулирования (МСТ)?
2. Да
3. Нет
4. Не имеет значения
5. Насколько удовлетворяет Вас действующая система МСТ?
6. Удовлетворяет полностью
7. Удовлетворяет частично
8. Не удовлетворяет
9. Не имеет значения
10. Есть ли необходимость в разработке нового положения о премировании?
11. Да, абсолютно
12. Желательно
13. Не нужно
14. Не обязательно, не имеет значения
15. Удовлетворяют ли Вас основные показатели (критерии) настоящего Положения?
16. Да
17. Нет
18. Не имеет значения
19. Вы согласны с тем, что все критерии отражают качество работы каждого сотрудника?
20. Да
21. Нет, критерии должны быть уточнены
22. Не имеет значения
23. Целесообразно ли премировать работника при невыполнении отдельных критериев?
24. Да
25. Нет
26. Не имеет значения
27. Необходимо ли определение веса (значимости) каждого критерия в Положении?
28. Да, это важно
29. Нет
30. Не имеет значения
31. Оправдано ли лишение данной премии всего коллектива в случае некачественного выполнения работы одним-двумя сотрудниками?
32. Оправдано
33. Не оправдано, каждый должен получать то, что заслужил
34. Не имеет значения

СОГЛАСОВАНО  
Начальник производства НХЗ в  
ОАО «Булочно-кондитерский комбинат»  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.Н. Курагина  
«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Приложение Л

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор ОАО   
«Булочно-кондитерский комбинат»  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.С. Бровко  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
о дополнительном премировании работников бараночно-сухарного участка за качество производимой продукции**

Вводится с 01.01.2018 г.

1. **Общие положения**
   1. Настоящее Положение вводится в целях совершенствования управления мотивацией работников бараночно-сухарного участка НХЗ в ОАО «БКК» путем выплат дополнительной премии за достижение требуемого объема и качества выпускаемой продукции
   2. Данное Положение определяет принципы и критерии начисления дополнительной премии за качественное выполнение работы
2. **Система формирования и начисления дополнительной премии**
   1. Формирование выделяемой суммы в премиальный фонд зависит от итоговых месячных результатов деятельности участка
   2. Для начисления суммы премии работникам проводится коллективная пятибалльная оценка каждого сотрудника
   3. Исходя из количества полученных оценочных баллов, каждый работник получает соответствующую сумму премии
   4. Положение распространяется и действует на всех работников участка индивидуально на основе коэффициентов трудового участия
   5. В качестве примера представлена расчетная схема начисления премии работникам для всех балльных категорий:
3. Определение совокупного количества баллов (ΣБ) на всех работников, учитывая применение пятибалльной шкалы оценки:
4. Расчет стоимости 1 балла:

1. Далее, исходя из средней коллективной оценки работы сотрудника, ему начисляется сумма премии. Представлен примерный расчет суммы премий (СП) для всех уровней начисления (по каждому баллу):

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 1 балл = 1250 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 2 балла = 2500 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 3 балла = 3750 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 4 балла = 5000 руб.

СП1 раб. = 1250 руб./балл × 5 баллов = 6250 руб.

1. **Критерии начисления премии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер критерия | Содержание | Удельный вес (значимость критерия), % |
| 1 | Выполнение нормы выработки (достижение необходимых объемов производства продукции на данном производственном участке) | 20 |
| 2 | Достижение всех параметров качества продукции на всех стадиях технологического процесса | 20 |
| 3 | Уменьшение количества брака, поддержание его в пределах допустимого | 20 |
| 4 | Снижение числа простоев в течение рабочей смены | 20 |
| 5 | Отсутствие возвратов готовой продукции с торговых точек | 20 |

Согласовано

Начальник ОЭПИТ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.П. Кость

Юрисконсульт \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.А. Коновалова