

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Томина Полина Евгеньевна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владиминова Ольга Николаевна

10.06.192 

(дата, подпись)

Научный руководитель старший  
преподаватель,

Пожарский Сергей Олегович

10.06.2019 

(дата, подпись)

Научный консультант к.э.н., доцент

Полежаева Галина Тихоновна

10.06.2019 

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Томина Полина Евгеньевна

10.06.2019 

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2019

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
 федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
 им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
 Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и  
 менеджмента

\_\_\_\_\_ О.Н. Владимирова  
 " " \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Обучающийся Томина Полина Евгеньевна  
 Группа 545

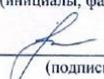
1. Тема: Совершенствование системы мотивации персонала организации.  
 утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.
2. Срок представления ВКР к защите 10.06.2019 г.
3. Исходные данные для научного исследования:  
 Нормативно-правовое обеспечение и деятельность организации АО «ДОЗ – 2 и К», нормативная документация, библиографические источники.
4. Содержание ВКР:
  - 4.1. Исследовать теоретические и методические основы формирования системы мотивации в организации.
  - 4.2. Провести анализ системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К».
  - 4.3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К».

Научный руководитель  
 ВКР \_\_\_\_\_

 25.10.2018  
 (подпись, дата)

С.О.Потчуркин  
 (инициалы, фамилий)

Задание к исполнению принял 25 октября 2018 г.  
 (дата)

  
 (подпись)

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Введение</b> .....	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы системы мотивации персонала</b> .....	<b>7</b>
1.1. Сущность, цели и функции мотивации персонала .....	7
1.2. Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда...	18
1.3. Основные методы мотивации .....	22
<b>Глава 2. Характеристика деятельности АО «ДОЗ – 2 и К»</b> .....	<b>28</b>
2.1. Общая характеристика организации .....	28
2.2. Оценка эффективности существующей системы мотивации персонала	38
<b>Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К»</b> .....	<b>48</b>
3.1. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К» .....	48
3.2. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий .....	56
<b>Заключение</b> .....	<b>59</b>
<b>Список использованной литературы</b> .....	<b>62</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Основной целью деятельности любого предприятия является извлечение и максимизация прибыли. Для обеспечения этой цели руководители организаций должны воздействовать на персонал различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но, как показывает практика, не все они используются в полной мере, особенно это касается вопроса мотивации сотрудников. Система мотивации и стимулирования персонала является одной из наиболее важных подсистем организации, позволяющей при небольших организационных воздействиях достигать значительных результатов.

Актуальность темы исследования определяется значимостью мотивации персонала в организациях на данном этапе развития России. То, насколько эффективна организация, определяют ее сотрудники. Их поведение зависит от внутренней и внешней среды, но большее влияние на формирование установок и стремление к достижению определенного результата оказывает именно внутренняя среда. Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию функционировать, добиваться необходимых экономических показателей. Однако, трудовое поведение может отличаться для разных людей: для одних характерна исполнительность и ответственность, для других – стремление минимального выполнения обязанностей вне зависимости от того, какого качества они будут, будет ли оптимальным результат. Эффективность поведения определена тем, насколько точно и качественно сотрудник выполняет трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией; стремится ли он к удовлетворению интересов коллектива, достижению целей организации. Трудовое поведение определяют мотивы, в которых выделяются внутренние стремления, которые в итоге определяют степень активности работника, ее направленность.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с

максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности. В любом деле нужен мотив, поэтому мотивацию можно рассматривать как инструмент, позволяющий стимулировать трудовую деятельность работника. Мотивация основана на вовлечение в процесс заинтересованности желаний и интересов, поэтому он может в целом рассматриваться с двух сторон. С одной стороны выступают личные потребности, заставляющие находить источники для их удовлетворения. Необходимость в изучении и совершенствовании специфических методов мотивации персонала определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы, подчеркивает ее теоретическую и практическую значимость.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия на примере завода «ДОЗ – 2 и К».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие мотивации персонала в процессе управленческой деятельности в организации;
- проанализировать систему мотивации персонала: понятие, признаки, функции;
- изучить методы формирования системы мотивации персонала предприятия и оценку их эффективности;
- дать оценку существующей системе мотивации персонала завода АО «ДОЗ – 2 и К»;
- определить проблемные аспекты системы мотивации персонала предприятия АО «ДОЗ – 2 и К»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации

персонала предприятия АО «ДОЗ – 2 и К».

Объектом исследования является процесс управления мотивацией персонала завода АО «ДОЗ – 2 и К».

Предмет исследования – система мотивации персонала завода АО «ДОЗ – 2 и К».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов в практической деятельности предприятия АО «ДОЗ – 2 и К».

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении описана актуальность темы, сформулирована цель работы, указаны задачи, решение которых позволят достичь цели данной работы, а также описаны теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе описаны теоретические аспекты мотивации персонала организации.

Во второй главе работы проведен анализ системы мотивации персонала организации на примере предприятия АО «ДОЗ – 2 и К».

В третьей главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации персонала в анализируемой организации.

В заключении отражены выводы по рассмотренной теме и подведены итоги исследования. В списке использованных источников отражены источники, которые были использованы для написания выпускной квалификационной работы. В приложения включены схемы и таблицы, которые способствуют лучшему пониманию и поясняют основную часть выпускной квалификационной работы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1. Сущность, цели и функции мотивации персонала

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач.

Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать [17, с.34].

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Одной из широко распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей :

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в уважении и самоутверждении;
- потребность в самовыражении.

Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А. Маслоу, представленная на рисунке 1 [2, с.18].



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по теории А. Маслоу

Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида, распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая элементарная потребность – физиологическая, выражается в том, что человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что и выделяет второй уровень в пирамиде – потребность в безопасности.

Существование человека в обществе – социуме формирует его

социальные потребности. В обществе каждый человек стремится занять свое достойное место, что формирует потребности в самоутверждении и получении уважения со стороны. Самый высокий уровень отведён под самовыражение, когда человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я».

На современном этапе развития производства осуществляется активный поиск и внедрение новых эффективных методов управления. Проанализировав научную литературу по теме исследования, мы пришли к выводу о том, что на сегодняшний день отсутствует единая точка зрения относительно сущности понятий «мотивация» и «стимулирование».

Рассмотрим понятие мотива. Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов [5, с.24]. Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности [18, с.107].

Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления, что включает механизм побуждения.

В системе мотивации можно выделить несколько фаз [4, с.54]:

- исходная фаза;
- фаза инициирования действия и фаза управления действием;
- фаза после действия.

Эти фазы реализуются в рамках мотивационных событий, то есть формирования мотивационных тенденций, возникновения и актуализации

намерений, инициирования действий. Следствием мотивации является действие, которое может или закончить существующий на данный момент мотивационный процесс, или положить начало новому мотиву, который формирует новое действие.

Функциями системы мотивации являются [5, с.60]:

- планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии;
- анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами;
- выбор стратегии для реализации мотивационного механизма;
- осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям;
- обеспечение материальных или нематериальных стимулов;
- создание уверенности на пути достижения цели;
- формирование представления о ценности вознаграждения;
- управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления её исполнения.

Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать, можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Если такая ситуация возможна, то нужно искать пути для реализации этого фактора. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию

работников и получить необходимый результат.

Таким образом, можно сказать, что мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции [6, с.24].

Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении морально – психологического климата, улучшении взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива. При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации.

Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний.

Перед тем, как перейти к исследованию понятия мотивация, рассмотрим несколько этих определений различными специалистами.

– «Мотивация труда от греч. *motif*, от лат. *moveo*, – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и

способы его инициирования, побуждения» [27, с.200].

– «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [6, с.77].

– «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5, с.128].

– «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [16, с.26].

– «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [6, с.109].

– «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [18, с.78].

– «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [28, с.90].

– «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [36, с.37].

– «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека к конкретной ситуации» [32, с.62].

– «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [30, с.55].

– «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [17, с.136].

Таким образом, ни в одном из приведенных определений нет достаточно

полного объяснения понятия «мотивация».

Под мотивацией А.П. Пономаренко предлагает понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность» [2, с.9].

Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отображает сущность мотивации, отличающуюся комплексностью понятия, которое включает достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами через трудовую деятельность в процессе внешнего и внутреннего управления их побуждениями.

По мнению А.И. Турчинова «под мотивацией понимает процесс побудить человека при содействии внутриличностных и внешних факторов к установленной деятельности, обращенной на достижение персональных и общих целей. Можно говорить о противоречивости мотивации: с одной стороны, она выступает как внешнее по отношению к индивидууму побуждение, а с другой — применяются внутренние «толчки». Помимо того, мотивация играет одну из функций управления и как побудительная сила» [35, с.34]. Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям.

В менеджменте существуют следующие типы мотивации работников:

– профессиональная мотивация – такой человек видит в работе возможность реализовать свои знания и умения и тем самым получить признание окружающих, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе;

– патриотическая мотивация – эти люди стараются хорошо работать из

высоких моральных, религиозных или идеологических соображений, потому что «за державу обидно», потому что иначе не вывести страну (отрасль, регион, город, предприятие, цех) из тупика;

– хозяйская мотивация, по мнению ученых, – одна из самых глубоких и устойчивых, более всего соответствует рыночным условиям.

Сущность понятия «мотивация» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сущность понятия «мотивация»

ФИО исследователя	Определение понятия «мотивация»	Ключевые слова/ понятия
Ожегов С.И. Шведова Н.Ю	Мотивировать - приводить мотивы, доводы в пользу чего-нибудь	Мотив
Виханский О.С. Наумов А.И.	Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Совокупность внутренних и внешних движущих сил
Кибанов А.Я.	Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели	Потребность
Уткин Э.А.	Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации	Состояние личности
Мескон Х.	Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Процесс стимулирования
Гордиенко Ю.Ф.	Мотивация - процесс, направленный на стимулирование «отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации»	Процесс стимулирования

В соответствии с данными таблицы 1, многие отечественные и зарубежные ученые рассматривают понятие «мотивация» с двух точек зрения. С одной стороны, исследуемое понятие трактуется как стратегия менеджмента.

С точки зрения Е.Н. Ветлужских, мотивация – это деятельность менеджера, которая направлена на организацию труда с целью достижения основных результатов организации [13, с.16]. Отдельные точки зрения относительно понятия «мотивация» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к трактовке понятия «мотивация»

Отечественные и зарубежные исследователи	Подходы	
	Экономико-управленческий	Социально-психологический
	Х. Мескон Ю. Ф. Гордиенко	С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. Я. Кибанов, Э. А. Уткин

Основными понятиями, с которыми мотивация имеет тесную взаимосвязь, являются мотив, потребность, стимул.

С помощью мотивации начальство способно координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность, улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения. Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работниками своих обязанностей.

Грамотно выстроенная мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками.

Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые установки. Однако сложность в реализации мотивации через потребности связана с различиями в оценке индивидуальных потребностей.

В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы [9, с.56].

Модель мотивационного процесса представлена на рисунке 2.

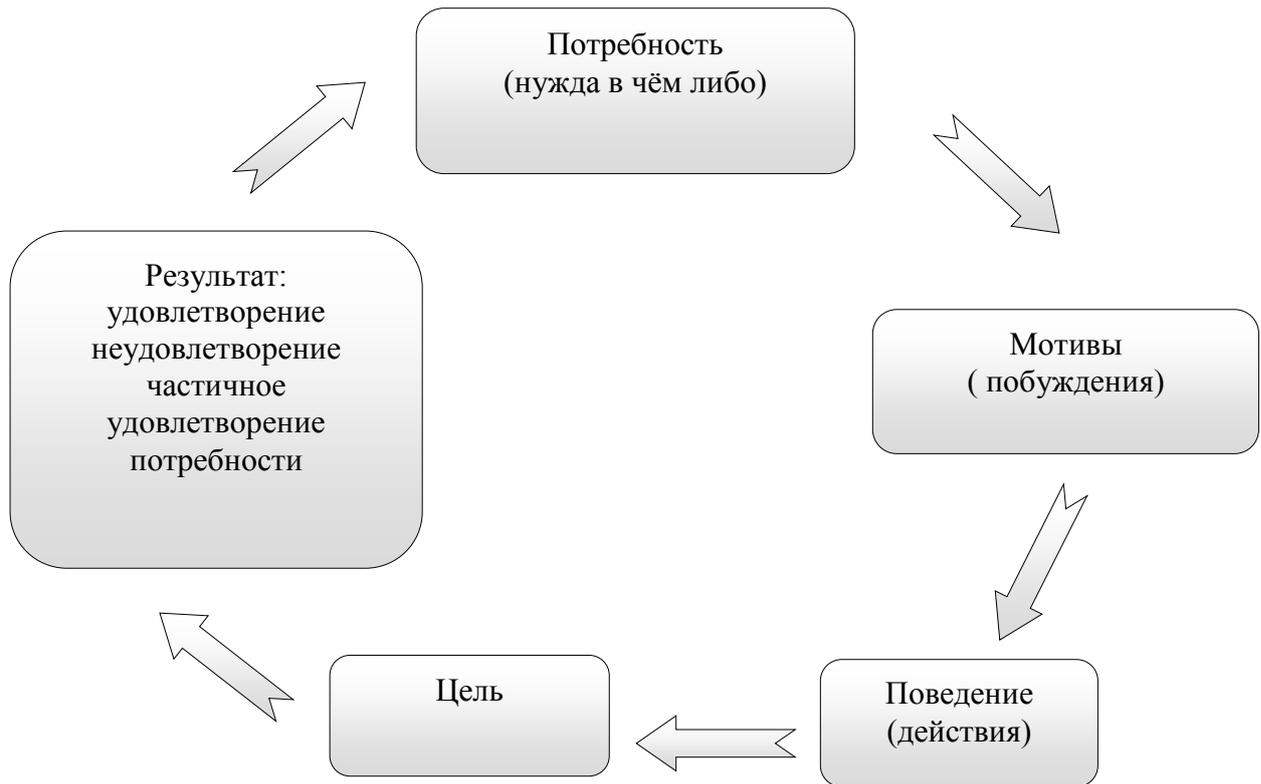


Рисунок 2 – Модель мотивационного процесса

Возникновение потребности и поиск путей устранения потребности у человека могут возникнуть, когда он ощущает, что ему не хватает чего-либо. Потребность может проявиться в конкретное время и требовать от человека поиска возможностей и осуществления определенных шагов для ее устранения. Потребности бывают физиологического, психологического и социального характера. Осуществив определенную работу, человек может получить то, что он может использовать для устранения потребности, или то, что он может обменять на желаемый объект. На этом этапе можно понять, в какой мере выполнение действий дает желаемый результат.

В соответствии с этим мотивация к действию может ослабиться, а также или усилиться или сохраниться на прежнем уровне. В зависимости от степени снятия напряжения, которое было инициировано потребностью, человек может прекратить действия до возникновения новой потребности.

Стимул играет роль раздражителя, который снаружи воздействует на

человека для побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов способно перевести соответствующую потребность в мотив, если они находятся в соответствии друг с другом.

Стимулом может являться действие другого человека, предмет, обязательство и обещание, предоставляемая возможность и др. При этом побуждение к действиям может исходить не только снаружи, но и от самих людей изнутри. В данном случае источником побуждения является мотивационная структура определенного человека, которая формируется под влиянием воспитания, личностных факторов или процесса обучения.

Мотив может быть порожден самим человеком, который столкнулся с задачей или проблемой. Мотив является тем, что вызывает определенные действия, которые могут быть вызваны собственными эмоциями, потребностями, позицией индивида. Один и тот же мотив может порождаться конкретной ситуацией как внешними, так и внутренними воздействиями.

Значимость мотивации работников организации в том, что она определяет будущее компании. Таким образом, мотивируя себя, каждый работник задаётся вопросом: «Что я хочу получить от работы?»: заработную плату, карьеру, общение [17, с.29]. Ответ отражает потребности человека, его предпочтения, на которые ориентируется руководство компании.

Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Прибыль компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Она может быть частично использована для дополнительного вознаграждения сотрудников, а если прибыль не получена, ничьи интересы не будут достигнуты.

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат» [10, с.65].

На рисунке 3 представлены виды мотивации [12, с.267].

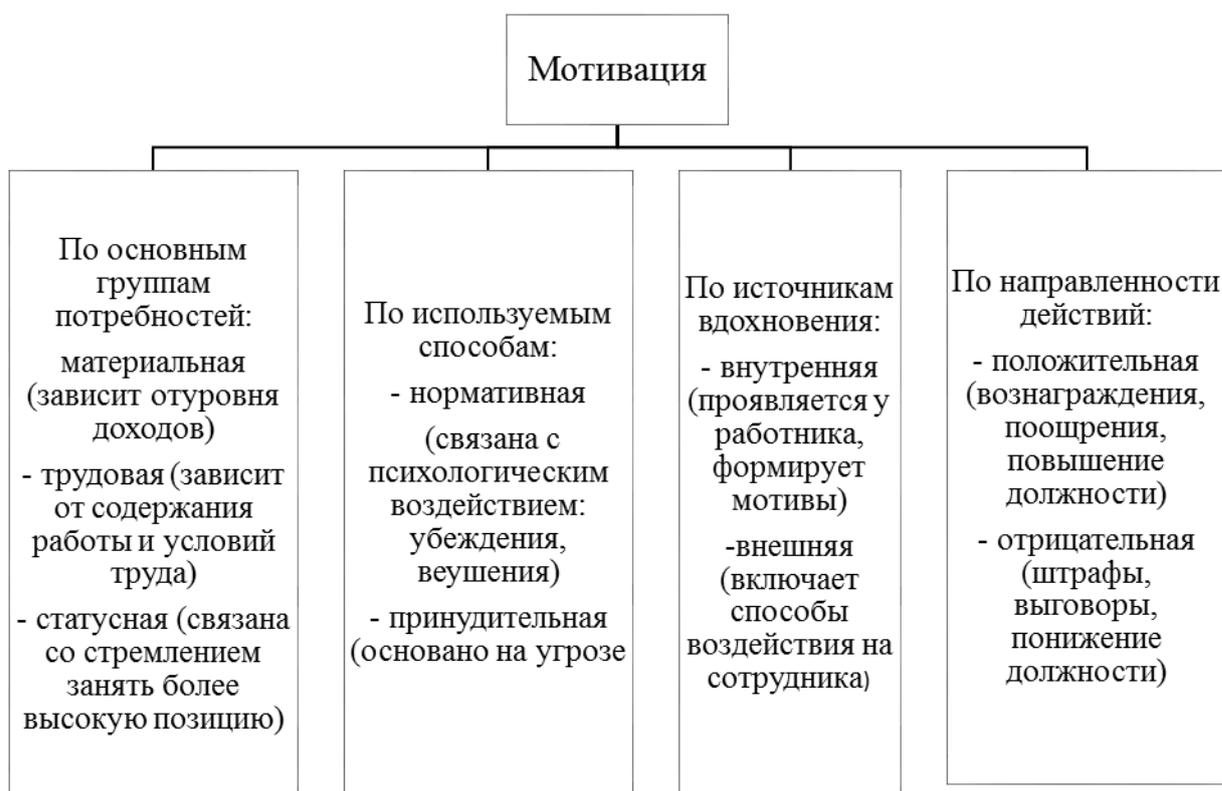


Рисунок 3 – Классификация видов мотивации и их объяснение

Подводя итог вышеизложенным выводам, понятие «мотивация» в предоставленном исследовании устанавливается, с одной стороны, как процесс сопряжения целей предприятия и целей рабочего для наиболее совершенного удовлетворения надобностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны - это система разнообразных способов влияния на персонал для достижения запланированных целей и работника, и организации (экономический аспект).

## 1.2. Управление персоналом как фактор повышения эффективности труда

При улучшении системы управления персоналом (далее по тексту – УП) в организации нужно оценивать определенные мероприятия по количеству, оценить их результативность. Встает потребность анализа имеющихся методологических подходов и методик оценки результативности УП на

исходных положениях включения количественных показателей, с целью избрания методологического подхода, разрешающего оценивать эффективность организации УП.

Как подмечает В.А. Антропов в исследовании «Организация управления подготовкой кадров промышленности», эффективность во всеобщем виде проявляется характеристикой течения всякого процесса и показывает «его экономическую, социальную, экологическую и иную действенность или уровень достижения установленной цели» [27, с.265]. Как заметно из предоставленного определения, содержание категории «эффективность» возможно, быть установлено из соотношения содержанию «цели» течения процесса.

Рассмотрение исследования «Организация управления подготовкой кадров промышленности» В.А. Антропова, сущности понятия «управления персоналом», обнаруживает, что целью процесса управления персоналом проявляется в возмещении надобностей производства в людских ресурсах нужного количества, качества и в определенные сроки, возмещение жизненных и социально-психологических нужд рабочих организации. В данном значении о цели управления персоналом следует заявлять в двуедином социально-экономическом смысле. Потому что «организация управления» выражает деятельность по осуществление некой функции, в предоставленном случае - управления персоналом, то и об организации управления следует заявлять в социально-экономическом аспекте.

Таким образом, и понятие эффективность, в применении к процессу организации управления персоналом, обязана подвергаться рассмотрению в социально-экономическом аспекте и следовать из социально-экономической эффективности процесса УП. Так как, как уже было сказано выше, процесс организации и управления персоналом предполагает не только экономический, но и социальный аспект, проанализируем эффективность как социальную категорию.

Как подмечает А.Д. Выварец, «социальная эффективность производства

классифицирует степень возмещения определенных (обнаруженных) нужд окружения за счет производства и осуществления различных товаров и услуг» [14, с.86].

Анализируя производство как систему, и выделив в ней социальную составную часть как один из важнейших атрибутов, следует сказать, что система управления персоналом реализовывает управление социальной частью производства путем возмещения надобностей рабочих – «элементов» производства.

Значение понятия «социальная эффективность» управления персоналом следует сформулировать как усовершенствование трудового резерва организации.

Рассмотрение трудов, которые посвящены анализу результативности управления персоналом, разрешает определить некоторые мнения к оценке эффективности управления персоналом.

Проводить оценку эффективности системы управления персоналом И.А. Никитина рекомендует управления персоналом сквозь общностный анализ экономической составляющей, «устанавливаемую сопоставлением расходов и последствий по всякому элементу и комплексу элементов системы управления персоналом», организационную составляющую эффективности, которая охватывается «в оценке способности стремительного реагирования всех кадровых служб на модификации в организации и способности качественно осуществления личных функций в определенные сроки» и социальную составляющую результативности, «охарактеризованную качеством общественных взаимоотношений в организации» [33, с.73].

Заметно, что в предоставленном подходе автор включает три компонента действенности управления персоналом: экономическая, организационная и социальная. В данном контексте совершается совмещение понятий «деятельность системы управления персоналом (в экономическом и социальном аспектах)» и «организация управления» персоналом. В силу данного обстоятельства, что именно деятельность системы и создание

управления системой выражаются разнообразными процессами, видится рациональным различить понятия «результативность течения процесса» и «эффективность организации управления процессом».

Согласно точке зрения И.А. Никитиной эффективность управления персоналом возможна, быть сформулирована сквозь систему критериев благополучности организации в целом [33, с.95].

Подход к оцениванию эффективности системы управления персоналом сквозь действенность функционирования производства в целом, особенно отчетливо обнаруживает ее экономическую эффективность. Тем не менее, предоставленный подход не разрешает разграничить эффективность системы управления персоналом и эффективность прочих подсистем производственной системы организации. Помимо этого, представленный подход не разрешает делать оценку социально-экономической эффективности и оценку организации управления персоналом.

Подход к оцениванию эффективности управления персоналом на основании статистических методов, предлагаемый И.А.Касаткиным, который анализирует результативность управления персоналом «отталкиваясь из объема, полноты, качества и актуальности осуществления, зафиксированных за ним функций» [12, с.270]. В качестве критериев оценки эффективности рекомендуется применять исполнение определенных норм формирования или обслуживания при подобающем качестве работы персонала и уменьшение затрат, появляющихся из-за увеличенной текучести персонала, безосновательных простоев.

Социально-экономическая эффективность состоит из двух компонентов: «экономической эффективности, охарактеризовавшей завоевание целей организации следствием применения персонала на основе позиции экономных трат существующих ресурсов, и социальной результативности, охарактеризовывающей уровень удовлетворения ожидания надобностей и интересов нанятых рабочих». Заметно, что в предоставленном подходе, также как и в подходе И.А. Никитиной, эффективность управления

персоналом вытекает из результативности организации в целом.

Как заметно из представленного подхода, экономическая результативность управления персоналом имеет в виду сопоставление уровня достижения целей управления с расходами, которые должны быть сведены к минимуму. Социальная эффективность, в свой черед, полагает удовлетворение потребностей рабочих, что определяет повышение расходов (заработная плата, социальное обеспечение и защита и т.д. Таким образом, некотором роде, управление персоналом обязано нацелиться на увеличение результативности производства, что имеет в виду максимум итогов с минимумом расходов (экономическая эффективность), с иной стороны обеспечение нужд рабочих вызывает рост расходов на социальную область (социальная эффективность).

Следовательно, на основе осуществленного анализа, заметно, что в исходные положения создания механизма, оценивая социально-экономической эффективности организации, УП обязаны находиться подобающие принципы:

Оценка эффективности организации УП обязана располагать количественным выражением и обладать интегральным характером, то есть учитывать воздействие целого комплекса факторов, основывающих степень эффективности.

### 1.3. Основные методы мотивации

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа - определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение). Вторая группа - активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

Для активизации деятельности персонал руководители воздействуют

на работников посредством методов мотивации (рисунок 4).



Рисунок 4 – Экономические методы управления мотивацией

На практике эти методы применяются как целостная система, оказывая синергетический эффект на действия подчинённых. Т.к. объектом нашего исследования является АО «ДОЗ – 2 и К», рассмотрим методы мотивации, используемые на производственном секторе.

В системе российских производственных предприятий существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – денежные и неденежные стимулы.

В отличие от материальных видов стимулирования, нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив, а объединяет. За счет регулярного проведения совместных корпоративных мероприятий, тренингов, совещаний каждый сотрудник организации чувствует свою принадлежность к общему делу, что очень хорошо сказывается на совокупной атмосфере в коллективе.

Неэкономические методы мотивации персонала организации порой намного эффективнее материального вознаграждения, что наглядно демонстрирует рисунок 5.



Рисунок 5 – Неэкономические методы управления мотивацией

Мотивация может быть центральным элементом управления персоналом, так как со стороны организации она является инструментом воздействия на сотрудников.

Мотивация и стимулирование – это двусторонний процесс, в котором интерес должны быть как у самого работника, так и у организации (рисунок 6).

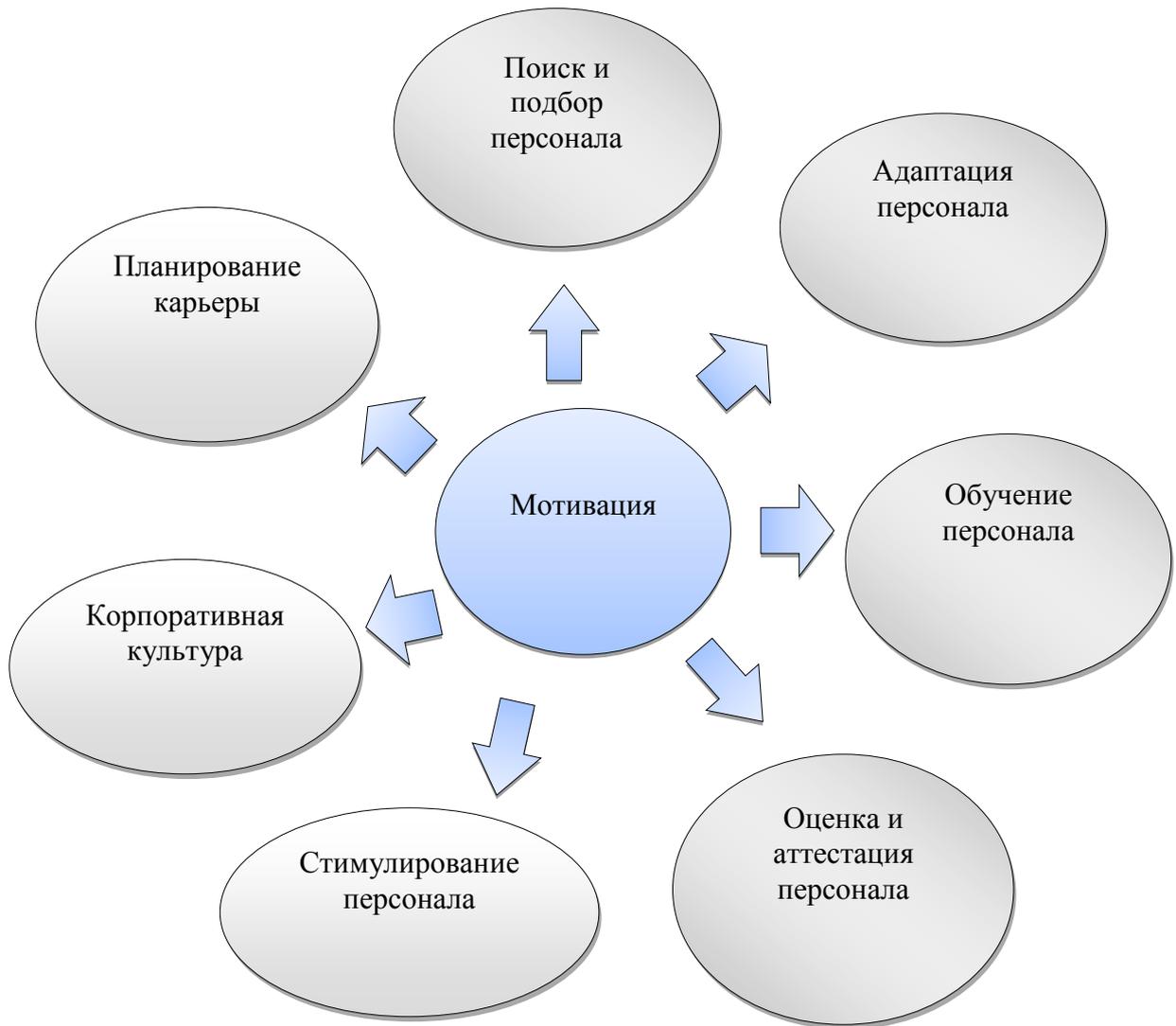


Рисунок 6 - Мотивация как элемент системы управления персоналом

Как уже было определено, выделяются материальные и нематериальные системы стимулирования, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе - стимулировании [15].

Формы нематериальной мотивации представлены на рисунке 7.

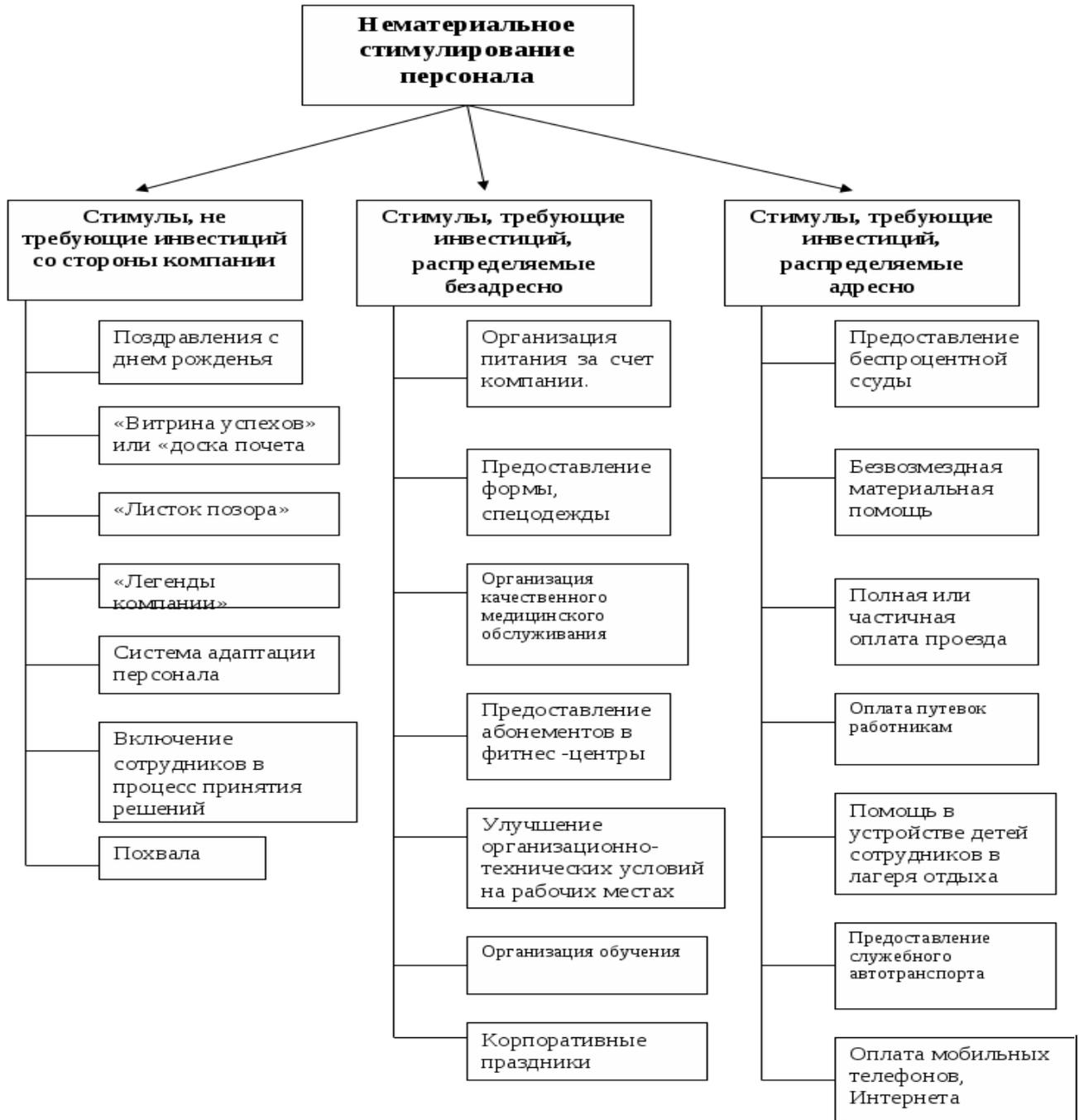


Рисунок 7 – Формы нематериального стимулирования персонала

Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку, и он начинает поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека

возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику.

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросных листов, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

## ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ДОЗ – 2 и К»

### 2.1. Общая характеристика деятельности АО «ДОЗ – 2 и К»

Акционерное Общество «Деревообрабатывающий завод – 2 и К» создан на базе Деревообрабатывающего завода №2 в 1954 году. Предшественником был Лесопильный завод, строительство которого началось в 1941 году на площадях бывшего казачьего поселения Ладейское. За 65-ти летний период было много знаменательных дат и событий. Завод внес весомый вклад в развитие города и края.

Сегодня завод входит в число крупнейших лесозаготовителей : ежегодно здесь заготавливают свыше 200 тысяч кубометров древесины. Кроме того, компания своими силами проводит полный комплекс лесовосстановительных работ - от подготовки почвы до посадки леса на площадях, оставшихся после вырубki, и ухода за молодыми деревьями.

С 2009 года в составе АО «ДОЗ – 2 и К» действует современный цех по производству клееного бруса и конструкционной балки. Линия выпускает до 2500 кубометров готового продукта в месяц

Объемы произведенной продукции в 2018 году составили 198,9 тысячи кубометров лесоматериалов, 48,1 тысячи кубометров пиломатериалов, 14,3 тысячи кубометров профильной древесины, 23,6 тысячи кубометров щепы.

Форма собственности завода – акционерное общество. Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу [16, с.12].

Акционерное общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем

принадлежащим ему имуществом, однако общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры также не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков от деятельности общества только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Место нахождения общества (юридический адрес): Адрес: 660027, г. Красноярск, проспект Красноярский Рабочий, д. 30А

Основные виды деятельности:

- обработка древесины и производство изделий из дерева;
- оптовая торговля древесным сырьем и пиломатериалами;
- производство сборных деревянных строений;
- пропитку и химическую обработку древесины консервантами;
- производство модифицированной древесины;
- производство шпона и листов для клееной фанеры.

Тип организационной структуры предприятия АО «ДОЗ – 2 и К» линейный. По линейным связям происходит прямое управление ходом производства, при котором на каждом уровне сосредотачиваются в одних руках все функции управления выполнения работ и услуг таким образом, управляющее воздействие на объекты может передаваться только одним компетентным лицом – генеральным директором, который получает информацию от подчиненных ему лиц, принимает решения по всем вопросам, несет ответственность за работу завода в целом.

Основные преимущества данной организационной структуры:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия;
- согласованность действий исполнителей;
- простота организационных форм;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 - Организационная структура АО «ДОЗ – 2 и К»

Можно сделать вывод, что в целом организационная структура предприятия АО «ДОЗ – 2 и К» подходит для данного вида деятельности. Студия является предприятием малого бизнеса, где в штате организации небольшое количество сотрудников. Для такой организации предпочтительна простая система управления, где один руководитель, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности предприятия. Изучение технико-экономических показателей предприятия способствует выявлению процессов, протекающих на предприятии, а также установлению тенденций в технико-экономическом развитии предприятия. В

таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели работы АО «ДОЗ – 2 и К» за 2017 – 2018 гг.

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели АО «ДОЗ – 2 и К»

Показатель	2017 г.	2018г.	Темп изм, %
Выручка, тыс.руб.	560 212	558 099	-0,39
Численность персонала, чел.	354	360	1,69
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб	25990	31180	19,97
Производственная площадь, кв.м	4990	4990	0,00
Производительность труда на одного работающего, тыс. руб.	1582	1550	-2,02
Валовая прибыль	93 261	90 261	-3,22
Прибыль от продаж, тыс. руб.	68 215	65 458	-4,04
Рентабельность продаж, %	12,1	11,7	-

Данные таблицы 3 показывают, что в 2018 году выручка от реализации снижается на 2113 тыс.рублей, снижение чистой прибыли составляет 2757 тыс. рублей. Чистую прибыль считают, чтобы понимать, каким количеством денежных средств обладает предприятие после выплаты налогов и других обязательных платежей.

Размер этого показателя оказывает прямое влияние на материальный уровень фирмы. Увеличение чистой прибыли говорит о том, что компания успешна, схема реализации продукции и работает корректно, а управление построено грамотно. Если фирма находится в кризисном положении, увеличение чистой прибыли свидетельствует о том, что бизнес не убыточен, а, значит, сможет продержаться в сложной экономической ситуации.

К увеличению чистой прибыли может привести даже незначительная корректировка бизнес-процессов.

Основной причиной таких изменений послужила дестабилизация экономической ситуации в стране, которая естественным образом сказалась на повышении цен на материалы и производственное сырье, а сами цены на производство повышались медленными темпами, поскольку производственная

деятельность завода ориентирована на внутреннюю структуру работы, то есть объектами ремонта являются основные производственные фонды, используемые при эксплуатации на предприятии.

Структура персонала АО «ДОЗ – 2 и К» за 2017-2018 г.г. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура численности персонала «ДОЗ – 2 и К» 2017-2018 г.г.

Категории персонала	2017 г.	2018 г.	Изменение ( $\pm$ ), %
Руководители	10	10	0,00
Специалисты	25	26	4
Рабочие	59	57	-3,39
Младший обслуживающий персонал	6	7	16,67
Всего	100,00	100,00	-

Коллектив АО «ДОЗ – 2 и К» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественно (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества. Все занятые на предприятии подразделяются по категориям: рабочие, руководители, специалисты и младший обслуживающий персонал.

К рабочим относят работников предприятия, непосредственно занятых созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. В зависимости от продолжительности работы рабочие подразделяются на постоянных, временных и сезонных рабочих, в зависимости от характера выполняемой работы - на основных и вспомогательных. Соотношение последних - аналитический показатель работы предприятия.

Численность персонала – это экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку. Численность персонала организации зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации,

компьютеризации. В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный [51]. Структура численности персонала представлена на рисунке 9.

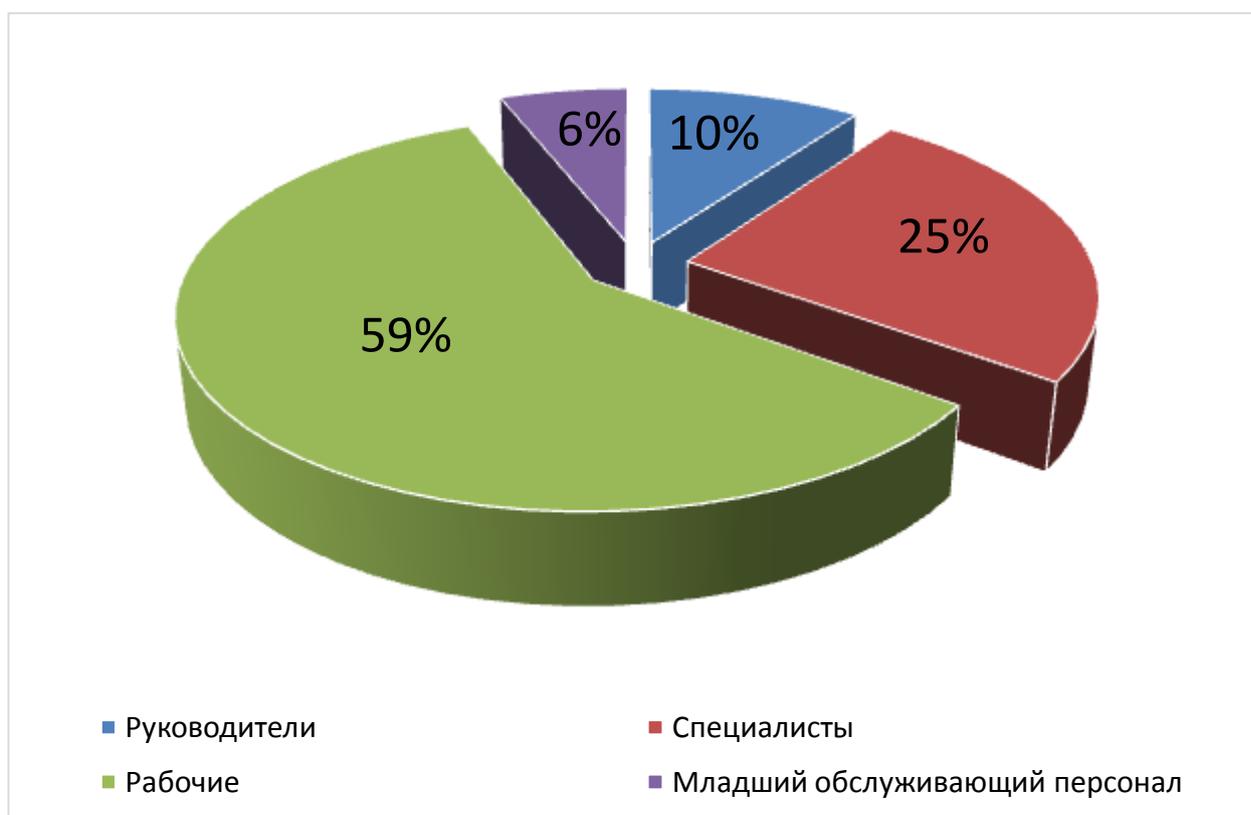


Рисунок 9 – Структура численности персонала

Возрастная структура персонала АО «ДОЗ – 2 и К» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура персонала АО «ДОЗ – 2 и К»

Возрастные категории	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	31	8,76	29	8,19	28	7,78
От 30 до 40	210	59,32	213	60,17	216	60
От 40 до 50	113	31,92	112	31,64	116	32,22
Итого	354	100	354	100	360	100

В списочный состав персонала организации должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу. В составе

работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактические работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Динамика численности персонала АО «ДОЗ – 2 и К» за 2016-2018 г.г. по образованию представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика численности персонала по образованию «ДОЗ – 2 и К» за 2016-2018 г.г.

Категория образования	на конец 2016 г.	на конец 2017 г.	на конец 2018 г.
среднее профессиональное	160	142	111
высшее	179	194	228
два и более высших	15	18	21
всего, чел	354	354	360

В динамике численности персонала по образованию АО «ДОЗ – 2 и К» за 2016-2018 г.г. в 2017 г. прибыло 13 человека с высшим образованием, а в 2018 г. 6 человек получили второе высшее образование (рисунок 10).

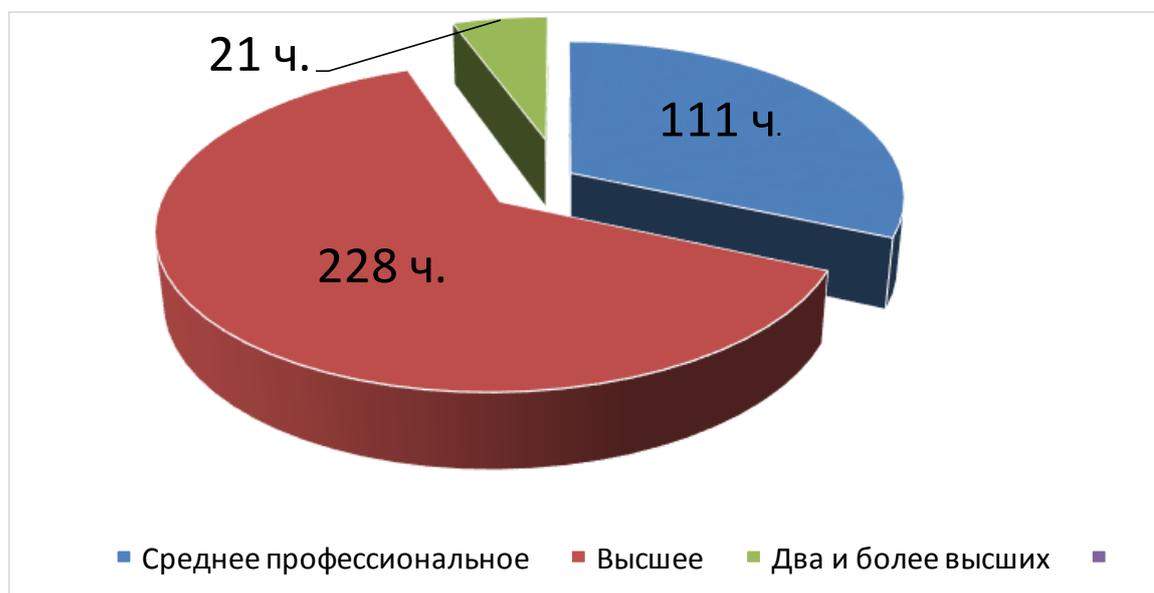


Рисунок 10 – Численность персонала по уровню образования

В структуре численности персонала АО «ДОЗ – 2 и К» за 2016-2018 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том,

что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, существенно растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика персонала АО «ДОЗ – 2 и К» по стажу работы в организации

Стаж работы	2016		2017		2018	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	4	1,13	7	1,98	8	2,22
От 1 года до 3 лет	25	7,06	27	7,63	31	8,61
От 3 до 5 лет	72	20,34	63	17,8	51	14,17
От 5 до 10 лет	97	27,4	99	27,97	102	28,33
Более 10 лет	156	44,07	158	44,63	161	27,78
Итого	354	100	354	100	360	100

Данные таблицы 7 демонстрируют весьма благоприятную тенденцию для руководства – персонал на предприятии «ДОЗ – 2 и К» надолго остается работать в компании, это является положительным трендом. Для большей наглядности данные из таблицы приведены на рисунке 11.

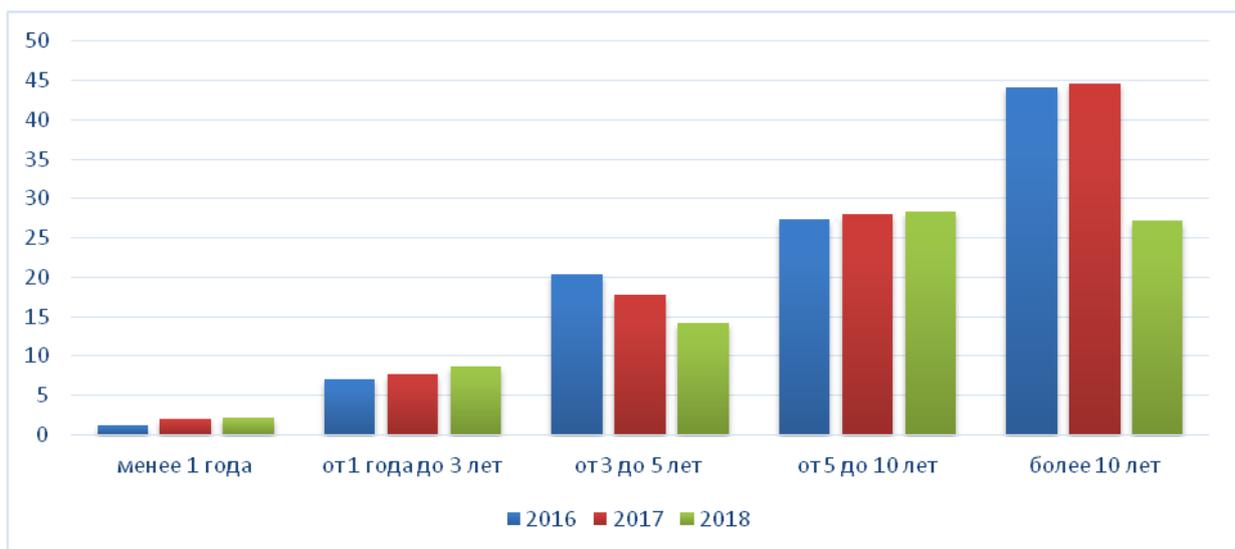


Рисунок 11 - Динамика персонала по стажу работы в организации

Текущая текучесть кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей

силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Финансовая устойчивость – это определённое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска (таблица 8).

Таблица 8 – Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря 2016	на 31 декабря 2017	на 31 декабря 2018	Отклонение 2018		Норматив
					от 2016	от 2017	
Коэффициент автономии	$\frac{1300}{1700}$ $\frac{1300+1400-1100}{1300}$	0,9	1,3	1,9	1,0	0,6	Больше 0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{1300+1400}{1700}$	1,2	1,5	2,2	1,0	0,7	0,8-0,9
Коэффициент финансовой независимости формирования запасов и затрат	$\frac{1200-1500}{1210+1220}$	6,4	7,0	8,1	1,7	1,1	0,8-1,0

Как показывают данные таблицы 8, коэффициенты на протяжении всего анализируемого периода был согласно нормативного значения. К концу анализируемого периода значение данного показателя незначительно ухудшилось. Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его ликвидность и платежеспособность. Ликвидность предприятия –

это способность предприятия обращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, насколько стабильно положение компании и не грозят ли ей в ближайшем будущем какие-либо финансовые проблемы. По коэффициенту финансовой устойчивости можно судить, сколько у компании долгосрочных и устойчивых источников финансирования хозяйственной деятельности. Коэффициент автономии характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала организации. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение.

Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства (таблица 9).

Таблица 9 – Относительные показатели ликвидности предприятия

Показатель	Форма отчетности и код строки	на 31 декабря			Отклонение 2018 от		Норматив
		2016	2017	2018	2016	2017	
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{1240+1250}{1500}$	1,4	0,2	0,5	- 0,9	+0,3	0,2 - 0,3
Промежуточный (уточненный) коэффициент ликвидности	$\frac{1230+1240+1250+1260}{1500}$	0,2	0,5	1,3	1,1	0,8	0,8 – 1,0
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	$\frac{1200}{1500}$	6,2	7,9	9,4	3,2	1,5	Больше или равен 2,0

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2018 года составил 0,5 пункта, что на 0,3 пункта больше чем в 2017 году. Уровень коэффициента на конец 2017 года показывает, что только 50% краткосрочных обязательств может быть погашено за счет денежных средств и ценных бумаг предприятия.

## 2.2. Оценка эффективности существующей системы мотивации персонала

На предприятии завода АО «ДОЗ – 2 и К» основным мотивационным фактором в является оплата труда, которая производится на основе установленных базовых окладов. Источником выплаты заработной платы работникам служит фонд оплаты труда, образуемый от реализации товаров и услуг, производимых на АО «ДОЗ – 2 и К». На заводе применяются материальные и нематериальные методы управления трудовой мотивацией персонала. К материальным относится заработная плата сотрудника, т.е. оклад. Размер оклада сотрудников АО «ДОЗ – 2 и К» устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником, и законодательству РФ. Кроме базового оклада, работники АО «ДОЗ – 2 и К» имеют возможность получения премий, надбавок и выслуги за многолетнюю работу в компании.

Заработная плата представляет собой часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающих работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной. Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции: воспроизводственная, мотивирующая, учетно-производственная, социальная. Кроме того заработная плата выполняет и регулирующую функцию, определяя основной спрос на товары и услуги конечного потребления, участвуя в перераспределении трудовых ресурсов по отраслям и районам страны.

Работа с персоналом строится на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу АО «ДОЗ – 2 и К». Все

положения и документы по работе с персоналом, разработанные на основании данного положения в АО «ДОЗ – 2 и К», обязательны для выполнения. Краткая характеристика действующих документов и положений в области управления персоналом приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Краткая характеристика документов, регламентирующих работу с персоналом АО «ДОЗ – 2 и К»

Название	Характеристика
Штатное расписание	В соответствии с Уставом Общества разрабатывается ее штатная структура и определяется штатный состав и штатная численность
Правила внутреннего трудового распорядка	Содержат основные права и обязанности сотрудника и предприятия (администрации), описывают рабочее время и время отдыха, вводят понятие дисциплины и описание процедур по поддержанию дисциплины
Положение о кадровом делопроизводстве	Описывает порядок и принципы составления, ведения, исполнения и контроля за исполнением кадровых документов: личных дел и личных карточек сотрудников, приказов по персоналу, служебных и докладных записок и т.д., работа с которыми не описана в других положениях кадровой службы
Положение о подразделении, службе, отделе	Содержит описания задач и функций подразделения и основных результатов его работы
Должностная инструкция	Описывает работы, которые сотрудник обязан выполнять согласно трудового соглашения и основные результаты, которые сотрудник обязан получить. В случае, если результаты описывать в инструкции нецелесообразно, в ней должна быть ссылка на документ, в котором содержатся требования по результатам труда.
Положение о найме (наборе и отборе) сотрудников	Описывает порядок приема на работу (набора и отбора) сотрудников из внешних источников и перевода сотрудников Общества на другие должности по их желанию. В положении описываются процедуры обязательные для исполнения при найме и переводе.
Положение о системе обучения персонала	Описывает порядок организации профессионального обучения сотрудников, порядок финансирования обучения, определяет руководителей и исполнителей организации обучения персонала.
Положение о заработных платах и компенсациях за выполненную работу	Описывает базовые подходы к оплате труда персонала, к определению тарифных ставок и категорий, назначению индивидуальных ставок и доплат
Положение о поддержании дисциплины и взысканиях	Содержит описания порядка наложения дисциплинарных взысканий на сотрудников

Основной акцент в организации в АО «ДОЗ – 2 и К», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Сотрудникам, проработавшим в компании более трёх лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы – 1500 руб.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения заработной платы дается в исключительных случаях:

- собственная свадьба (2 дня по служебной записке);
- смерть близких (2 дня по служебной записке);
- справка вызов на сессию (расписание занятий, служебная записка).

Среди методов морально-психологического стимулирования следует отметить также оптимизацию рабочего места (модернизация основных средств, совершенствование условий труда, улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты). Организация праздников: Новый год, 23 февраля, 8 марта, поздравление именинника с днем рождения.

На предприятии АО «ДОЗ – 2 и К», используются и рыночные методы управления. В основном они применяются для организации работы в современных условиях на рынке.

Основными экономическими методами управления предприятия, обеспечивающими его эффективное функционирование в рыночных условиях хозяйствования, являются коммерческий расчет; внутрифирменный расчет, ценовая политика и механизмы ценообразования, механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, стимулирование персонала. Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в

хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении можно ожидать низких или негативных результатов.

Но количество этих методов используемых АО «ДОЗ – 2 и К», относительно не велико, а главным их недостатком является то, что они используются изолированно друг от друга, без четкой единой системы, что значительно снижает их эффективность (таблица 11).

Таблица 11 – Методы управления персоналом

Метод	Содержание (сущность)
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормы по каждому элементу системы повышают уровень управления)
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы: результативность труда, профессиональное поведение,

личностные качества.

Под факторами достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

На АО «ДОЗ – 2 и К», при увеличении коэффициентов данных показателей существенно возрастает уровень доходов работников.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе; самостоятельность в решении задач; готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Темп роста выручки от продажи довольно низок и не опережает темп роста численности персонала, которая осталась за 2016 – 2018 гг. Рассмотрим показатели производительности персонала АО «ДОЗ – 2 и К», за 2016 – 2018 гг. в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика основных показателей по труду на АО «ДОЗ – 2 и К» за 2016 – 2018 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Объем производства, тыс. руб.	5905000	5588500	5580120	-316,500	-8,380	94,64	99,85
Численность персонала всего, чел.	354	354	360	0,0	6,0	100	101,7
Производительность труда, тыс. руб./чел	16680,8	15786,7	15500,3	-894,1	-286,4	94,63	98,18
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Производительность труда в 2018 году по сравнению с 2016 годом произошло снижение показателя на 3,55%.

Однако темп роста зарплаты работников значительно превышает темп

роста производительности труда, в 2018 г. темпы роста заработной платы положительны. Данные показатели свидетельствуют о неэффективной организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда выше темпов роста заработной, в 2018 г. рост производительности труда ниже роста среднемесячной заработной платы, в связи с чем у работников предприятия не присутствует мотивация повышения эффективности и качества работы.

Основу социальной политики предприятия составляют: гарантии работающих по времени труда и отдыха, оплате и охране труда, социальным льготам, наличие программ профессионального развития и обучения, организация досуга и отдыха. Обучение и повышение квалификации: предоставляется возможность повышения квалификации непосредственно на предприятии по специально разработанным и утвержденным программам обучения для всех профессий.

Из числа рабочих предприятия за последний год прошли обучение и повысили квалификацию 56 человек. 95 человек прошли теоретическое обучение в классах отдела технического обучения. 82 работника повысили разряды, из них 19 человек высококвалифицированные.

Из числа руководителей и специалистов АО «ДОЗ – 2 и К» в 2018 году повысили свою квалификацию и прошли подготовку 25 сотрудников.

В 2018 году на повышение и профессиональную подготовку рабочих израсходовано 85,4 тыс.рублей. На повышение квалификации и переподготовку руководителей и специалистов израсходовано 120 тыс.рублей.

Проведена стопроцентная аттестация рабочих мест. Работает и ведет прием врач-терапевт, дежурит фельдшер, организовано профилактическое лечение.

На охрану труда за 2018 год израсходовано более 5,0 млн. рублей, что составляет более 13,8 тыс.рублей на одного работающего. В 2018 году 323 работника предприятия прошли медицинское обследование, в том числе

52 женщины.

В соответствии с согласованным фондом социального страхования перечнем предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, в счет начисленных в 2017 году страховых взносов, Фондом было профинансировано более 1,44 млн. рублей, в том числе: приобретение спецодежды, спецобуви, проведение специальной оценки по условиям труда, обучение по охране труда.

В течение 2018 года выплачена доплата к государственной пенсии неработающим пенсионерам в сумме более 1,2 млн. рублей. Работникам и ветеранам АО «ДОЗ – 2 и К» выплачено более 1,3 млн. рублей материальной помощи.

Сотрудникам предприятия предоставляется социальный пакет, в рамках которого осуществляется бесплатное медицинское обслуживание на базе медицинской части предприятия. С целью профилактики развития виброболезни 28 работников, пользующиеся виброинструментом, регулярно проходят гидропроцедуры. Общая сумма доплат за 2018 год составила 82 тыс. рублей.

С целью улучшения условий труда и оптимизации производства:

- произведен капитальный ремонт помещений отдела №130 и лестничных клеток в корпусе № 9А;
- завершена реконструкция цеха № 8;
- произведен капитальный ремонт производственных цехов №1 и №3 с частичной заменой оборудования;
- начаты работы по ремонту производственных помещений цеха №2, цеха № 4.

При управлении персоналом предприятия важной задачей является определение величины доверия в коллективе. Бесспорно, любой сотрудник коллектива может дать качественную оценку величины доверия, но эта оценка будет носить субъективный характер, что связано с психологической предпосылкой данной категории. Между тем, бывают ситуации, когда

предприятию необходимо срочно разобраться в уровне доверительности между руководством и подчиненными. Особенно это характерно для предкризисной ситуации, когда предприятие должно получить четкий ответ на вопрос, может ли оно положиться на своих сотрудников, от сплоченности и работоспособности которых будет напрямую зависеть успех предприятия.

Для того, чтобы получить ответ на этот вопрос, нами был проведен анализ на основе метода наблюдения и опроса сотрудников предприятия АО «ДОЗ – 2 и К», позволяющий количественно определить индекс удовлетворенности персонала. Наряду с удовлетворенностью клиентов, удовлетворенность персонала является, вероятно, старейшим и наиболее устоявшимся показателем среди всех нефинансовых показателей. Термином «удовлетворенность персонала» мы описываем удовлетворенность сотрудников в отношении исполнения их ожиданий и потребностей в процессе исполнения своих трудовых обязанностей. Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель — насколько наши сотрудники довольны своей работой.

Некоторые организации не формализуют измерение удовлетворенности персонала, хотя все большее количество компаний пред почитают проводить сложный анализ вовлеченности персонала. Давно признано, что удовлетворенность персонала заметным образом отражается на удовлетворенности клиентов, что отражается на размере прибыли: в самом деле, хорошо известная цепочка достижения прибыльности в сервисе основана на связке «сотрудник — клиент — финансы», отражающей оказание клиенту удовлетворенными сотрудниками услуг высшего качества, что в свою очередь повышает лояльность клиентов и финансовую эффективность.

В подтверждении предположения о проблемах в системе мотивации сотрудников, был проведён опрос сотрудников. Для определения проблемных аспектов системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К» было проведено исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. В исследовании приняли участие 100 сотрудников предприятия «ДОЗ – 2 и К».

Вопросы были ориентированы на получение информации «изнутри» по

разным векторам: удовлетворенность своей работой; заработной платой; обеспеченностью материально-технической базы; личные пожелания по вопросу улучшения работы организации. Анкетный опрос также был направлен на то, чтобы определить, какие методы стимулирования труда мотивируют каждого из сотрудников, и что именно он желал бы изменить в системе мотивации.

Одним из ключевых моментов опроса, стал пункт о нематериальной мотивации персонала завода. Один из вопросов звучал следующим образом: “Какую системы мотивации вы ждёте на данный момент?”.

Большой процент ответивших сотрудников, а именно 75% предпочли бы сочетание материального и нематериального стимулирования, 18% выбрали материальную мотивацию, и 7% нематериальную, что может говорить о несовершенстве существующей системы мотивации (рисунок 12).



Рисунок 12 – Результаты ответов сотрудников о выборе системы мотивации

На основании результатов опроса и официальных данных статистики по количественному составу персонала, хотелось бы отметить, что в среднем в АО «ДОЗ – 2 и К» нуждается в 10-15 человеках новых сотрудников в год, так как завод развивается, штат растет, сотрудники уходят на пенсию или декретный отпуск.

Однако, 79% только прибывших сотрудников АО «ДОЗ – 2 и К» уходят по собственному желанию в течении первого года работы на заводе. Данный факт тоже сигнализирует о низкой мотивации новых сотрудников и проблемной адаптации. Обращаясь к теме выпускной квалификационной работы, необходимо отметить, что уровень заработной платы и материальные поощрения и стимулы - это система материальной мотивации. Результаты обработки позволяют увидеть, что нематериальная система мотивация развита слабо: люди не видят возможностей карьерного роста, не всегда могут реализоваться как профессионалы, коммуникационное поле взаимодействия достаточно слабое, люди не развивают общения и не всегда могут построить диалог, что проявляется в неспособности решать организационные проблемы сообща.

Результаты проведенного анализа, позволяют выявить следующие преимущества и недостатки в действующей системе мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К», представленные в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ системы мотивации АО «ДОЗ – 2 и К»

Сильные стороны	Слабые стороны
Существует система выплаты премий	Отсутствуют объективные критерии премирования
Бесплатное обучение или повышение квалификации	Неразвитая система нематериальной мотивации
Полный социальный пакет	Отсутствие необходимого притока молодых специалистов
Система льгот по выслуге лет	Слабо развитая корпоративная культура

Система премирования на заводе присутствует, однако, прозрачность стимулирующих выплат отсутствует, сотрудники завода не понимает, почему в одном месяце получают надбавки к заработной плате, а в другом нет. Соответственно, мотивация падает и нет стимула производить больше и быстрее.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ДОЗ – 2 и К»

#### 3.1. Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ДОЗ – 2 и К»

Необходимо отметить, что по данным анкетирования для сотрудников важны хорошие отношения с руководством, что зависит от человеческого фактора. Построение доверительных отношений как между работниками, так и с руководством возможно посредством проведения корпоративных мероприятий по случаю различных праздников или в честь определенных событий в жизни предприятия.

Корпоративные праздники в жизни организации выполняют целый ряд важных функций:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);

- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);

- воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);

- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);

- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);

- сплочение (на основе эмоционального сближения).

Предлагается организация и проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании». Конкурс будет проводиться 1 раз в квартал. Целью конкурса является повышение эффективности профессиональной деятельности квалификации работников всех категорий, стимулирование работников к

приобретению профессиональных знаний, овладению современными приемами и методами работы, а также обобщение и пропаганда передового опыта по совершенствованию профессионального мастерства.

Основными задачами конкурса являются выявление и поддержка высокопрофессиональных кадров, воспитание на их примере молодых специалистов и формирование общественного мнения о престижности работы. В конкурсе принимают участие работники предприятия.

Для участия в конкурсе представляются работники без ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту. В случае проведения специального конкурса для молодых работников конкурсной комиссией могут устанавливаться предельные ограничения по стажу трудовой деятельности и возрасту участников конкурса.

Работники, имеющие дисциплинарные взыскания на момент подведения итогов конкурса, к участию в конкурсе не допускаются (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник»

АО «ДОЗ – 2 и К»

Наименование затрат	Сумма,руб.
Награда за получение приза	5000*4=20000
Итого	20000 руб.

В организации совсем не выражены в рамках внутренней мотивации перспективы для работников, которые выражаются в возможности построения карьеры, а ведь карьера – это важный мотиватор для целеустремленных сотрудников, которые стремятся реализовать свой собственный профессиональный и личностный потенциал. Рассматривая карьеру как мотиватор, нужно выделить следующие ее особенности.

В организации работают преимущественно люди среднего возраста, с достаточно длительным стажем работы, ориентированные на получение материального вознаграждения. Возможность построения карьеры, во-первых, позволит людям почувствовать признание заслуг со стороны организации, во-вторых, повысит уровень их материального благосостояния,

что как раз и нужно инструментальным типам, преобладающим в организации. И в то же время карьера – это не материальный мотиватор. Для организации это означает, что сотрудники будут стремиться к повышению собственной квалификации, получению высшего образования, так как возможность продвижения по карьерной лестнице в рамках организации предполагает повышение уровня квалификации и образования.

Обучение персонала в рамках предприятия завода это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс, представим затраты на обучение в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на внедрение системы обучения

Наименование затрат	Сумма,руб.
Затраты на обучение	320000
Заработная плата внутренних тренеров	500000
Стоимость питания сотрудников в период обучения	50000
Стоимость канцелярских товаров	5000
Итого затраты на обучение и оценку эффективности	875000

Таким образом, можно представить сводные затраты на улучшение кадрового потенциала в таблице 16.

Таблица 16 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение системы обучения	875000
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»	20000
Итого	895000

Разработка резерва должна быть ориентирована на ротацию кадров, то есть на кадровые перемещения в рамках организации, которая еще позволит использовать кадровые резервы для формирования нового круга руководителей. Потребность организации в специалистах и руководителях есть, несмотря на то, что в настоящее время вакантных мест нет. Связано это с тем, что некоторые руководящие должности и должности специалистов заняты работниками пенсионного и предпенсионного

возраста, то есть они в ближайшее время задумаются о прекращении работы.

Помимо этого работники, ориентированные на карьерный рост, будут формировать стабильный кадровый состав, то есть будет меньше увольнений, снизится коэффициент текучести кадров. Для включения в кадровый резерв необходимо учитывать следующие моменты: уровень образования, стаж работы в организации, эффективность и продуктивность работы, деловые качества.

Создание резерва позволит планировать мероприятия, связанные с карьерным ростом, что создаст дополнительную мотивацию, способствуя самореализации работников. Предполагается использование специалистов, которые могут приняты на условиях внешнего найма – резюме находятся в отделе кадров АО «ДОЗ – 2 и К» на настоящий момент.

Таким образом, созданный резерв позволит выполнить перестановку кадров в рамках организации. Работники, предлагаемые к включению в кадровый резерв, будут оценены по заслугам: им предлагается возможность построения карьеры в организации.

Система конкурсов – это одна из составляющих внутренней культуры компании, элемент нематериальной мотивации сотрудников. Приз за победу является материальной ценностью. Но все же конкурс больше стимулирует азарт, интерес к соревновательности и победе, а не сам приз.

Система конкурсов позволит работникам получать признание со стороны организации и руководства, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, награждений.

Обеспечение моральной заботы и обеспечение механизма самоутверждения и получения уважения для работника со стороны организации позволит обеспечить обратную связь. Целями конкурсов будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей, формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей, формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости

за принадлежность к профессии и к организации. Система предлагаемых конкурсов представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Система внутренних конкурсов

Внутренний конкурс	Бонус	Мотивация	Затраты на реализацию
Атрибут статуса	Использование знаков отличия для разных направлений, например, значок лучший слесарь, лучший машинист и т.п.	Формируется признание профессионализма конкретного работника, что отличает его от остальных сотрудников	Выпуск знаков отличия (значков) 3000р. – единоразово
Лучший работник по периодам (месяц, квартал, год)	Материальное вознаграждение к заработной плате (3000 руб.), фотография на доске почёта	Сотрудник получает единовременную денежную выплату, что эффективно для работников инструментального типа, но в рамках нематериальной мотивации обеспечивается признание его достижений и заслуг, об этом информируется весь коллектив. Для всех работников должны быть обеспечены равные возможности участия в конкурсах	3000*12=36000 р.
Проведение конкурсов вне рабочего времени (фотоконкурсы, конкурсы художественной самодеятельности)	Выставка фоторабот, рисунков, организация концертов и др.	Сотрудники получают возможность продемонстрировать свои увлечения и таланты	Нулевые
Итого затраты на конкурсы для работников, руб/год	-	-	39000р.

В положении об оплате труда сотрудников АО «ДОЗ – 2 и К» отсутствуют сведения о том, в каких случаях сотрудник может получить денежное вознаграждение, а в каких лишиться той или иной части своего

заработка, иными словами о премировании и штрафной системе. Исходя из этого, мы предлагаем свою систему депремирования, которая на наш взгляд наиболее эффективно повлияет на мотивацию сотрудников исследуемой организации (таблица 18).

Таблица 18 – Система штрафов для сотрудников АО «ДОЗ – 2 и К»

Нарушение дисциплины труда	Соответствующие штрафные санкции
Опоздание до 15 минут	Первое - устное предупреждение, объяснительная, второе – лишение премии 5%, третье – лишение премии 15%, последующие опоздания – лишение премии 30%.
Опоздание более 15 минут	Первое - устное предупреждение, объяснительная, второе – лишение премии 5%, третье – лишение премии – 20 %, последующие - 50%.
Прогоул	Первый - лишение премии в размере 100%, второй – увольнение
Отказ в выполнении указаний руководителя	От 5% до 50% лишения премии в зависимости от ситуации, по решению руководства
Выход на работу в состоянии алкогольного, наркотического/токсического опьянения	Увольнение
Утрата или порча имущества	До 100% лишения премии, в зависимости от величины ущерба
Несоблюдение установленных сроков	От 5 до 20% лишения премии

При внедрении системы депремирования необходимо быть предельно осторожным, чтобы не вызвать у сотрудников обратный эффект, так как не всегда внедрение подобных мер воспринимается сотрудниками должным образом. Необходимо так организовать систему штрафов, чтобы работник реагировал на нее с пониманием, без негатива и отторжения, и стремился совершенствовать свою рабочую дисциплину, избегая штрафных санкций. В противном случае система лишений теряет свой смысл. В основном штрафы отражаются на размере премии сотрудника, от частичного, до полного ее лишения.

Идея депремирования, как известно, может нести демотивационный характер, если руководство будет ею злоупотреблять. Таким образом,

предложенную систему следует применять лишь в тех случаях, когда всем как сотрудникам, так и руководителям очевидно, что работник совершил дисциплинарный проступок и он заслуживает соответствующего наказания.

Это необходимо для того, чтобы остальные сотрудники оценили справедливость действий руководства и отнеслись к данной системе с пониманием, не настолько критично, чтобы это могло подорвать их мотивацию к трудовой деятельности, а наоборот побудило их к более эффективной работе, с соблюдением всех дисциплинарных и трудовых норм. В награду за добросовестное выполнение всех правил и норм, за отсутствие каких-либо нарушений на протяжении длительного срока работы сотрудник не только не лишится положенной ему премии, но и может заслужить дополнительную премию в размере 3% от уже существующей. Также необходимым условием для совершенствования системы мотивации является создание и разработка типового положения о начислении бонусов сотрудникам, где будут описаны принципы начисления бонусов.

Для совершенствования процесса адаптации предлагаем ввести систему наставничества, с материальным вознаграждением для более опытного сотрудника. Адаптация является обязательным процессом для каждого нового сотрудника завода и сотрудника, назначенного должность или переходящего на работу в другое структурное подразделение. Целью системы наставничества является быстрая адаптация нового сотрудника, возможность оперативно дать необходимый базовый уровень подготовки для максимально быстрого включения нового сотрудника в рабочий процесс.

Наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека - менее опытному. Обучение на рабочем месте - подход к обучению персонала, объединяющий разные способы обучения и развития, которые могут применяться в отношении сотрудника без отрыва его от рабочей деятельности. Наставничество необходимо внедрять, так как качество среднего и высшего профессионального образования не всегда соответствует требованиям бизнеса.

Первый рабочий день нового сотрудника предлагается проводить в виде экскурсии и постепенно начать выполнять задания, соответствующие той должности, на которую он пришел. Введение в должность – процесс очень важный и должен быть четко продуман. Но не стоит превращать его в непрекращающийся поток информации, пояснений и демонстрации только рабочих моментов. Необходимо определить в рабочем дне свободное время, дающее возможность новому сотруднику суммировать узнанное, при необходимости задать вопросы наставнику. Лучше растянуть введение в должность на несколько дней, чем пытаться уложиться в один

Для укрепления корпоративной культуры предлагается внедрение традиции в виде приглашения ветеранов предприятия, в виде собраний или создание волонтерской программы, когда действующие сотрудники организации навещают ветеранов по праздникам.

Внедрение корпоративной символики и фирменного стиля компании для повышения имиджа в глазах сотрудников завода. Это важнейшая составляющая организационной культуры. Выполненные в едином стиле и цветовом решении письменные ручки, календари, сувениры, одежда, элементы оформления интерьера всегда являются предметом гордости сотрудников и поводом для популяризации корпоративной культуры фирмы во внешней среде. Корпоративные атрибуты это один из эффективности инструмент построения команды в компании. Ежедневники, подставки под чашки, брендбуки и календари с корпоративной символикой, письменные принадлежности - все эти на первый взгляд мелочи завершают интерьер и обеспечивают оптимальный комфорт, придавая рабочему помещению оригинальность и значимость. Важно не только донести, чем компания отличается от конкурентов, главное, чтобы это понимали ее сотрудники.

Как атрибуты символики можно выделить девизы, слоганы и церемонии. Девиз и слоган - это фраза, которая сжато выражает ключевой критерий ценности компании, а церемонии специальное запланированное мероприятие, проводимое для публики. Церемонии проводятся для того, чтобы показать яркие примеры

ценностных критериев компании, достоинства и достижения, они объединяют людей, позволяя им участвовать в этом мероприятии, а также для «чествования своих героев».

Символика организации вызывает интерес не только к товарам или услугам предприятия, но и также к её специализированной работе, что обеспечивает формирование положительного образа у потенциальной клиентской публики, сотрудников и партнеров. Также корпоративные знаки отличия привлекают внимание к ценностям, стандартам и идеологии всей организации.

### 3.2. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Оценивая экономическую эффективность внедрения отдела развития персонала и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта. Таким образом, в результате осуществления мероприятий, направленных на совершенствование не материальной мотивации сотрудников, общая сумма затрат составит 1209,1 тыс. рублей. В таблицу сведены общие затраты мероприятий, направленных на не материальную мотивацию персонала, оценка эффективности предложенных мероприятий отражена в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на реализацию мероприятий

Статьи расходов	Цена за единицу	Сумма, руб. в год
Разработка типового положения о системе премирования	-	-
Внедрение системы обучения	72,9	875000
Система внутренних конкурсов	14,75	59000
Внедрение корпоративной символики	19,1	230000
Расходы на введение наставничества	9	45000
Создание кадрового резерва	-	-
Суммарные затраты	-	1209000

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка эффективности ведения отдела развития персонала и системы обучения в АО «ДОЗ – 2 »

Показатели	Прогноз 2020г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.
Планируемый прирост объемов сбыта в результате роста объемов производства при введении разработанных предложений , тыс. руб.	$2292234 * 70\% = 1604563,8$
Выручка от продажи продукции за 2020 г. с учетом разработанных предложений, тыс. руб.	$2292234 + 1604563,8 = 3896797,8$
Себестоимость товаров, тыс.руб.	$1792841 + 3069,4 = 1795910,4$
Валовая прибыль, тыс.руб.	2100887,4
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс. руб.	779359,56
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	$687670 + 779359,56 = 1467029,56$
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	2482,0

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. рублей, что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. рублей или 0,2%.

Можно отметить социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий системы нематериального стимулирования:

– работники более комфортно чувствуют себя на рабочем месте, улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей;

– уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений;

– работники принимают с позитивным настроем систему ценностей, они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них не только как о единицах, которые приносят прибыль, но и как о личностях, каждая из которых обладает собственными интересами.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект: Снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма, повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент.

Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению

производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала. По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала. Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

За период 2016 – 2018 гг. финансовое состояние АО «ДОЗ – 2 и К» характеризуется устойчивостью. Проведенная оценка структуры баланса выявила, что предприятие платежеспособно и свидетельствует об отсутствии в ближайшем будущем банкротства организации. В анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала. За счет увеличения доли рабочих, доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась. Коллектив АО «ДОЗ – 2 и К» является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке

значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

В структуре численности персонала АО «ДОЗ – 2 и К» за 2016- 2018 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Оценивая экономическую эффективность внедрения данных мероприятий и разработанной системы повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда – это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта.

Реализация предложенной программы позволит увеличить выручку предприятия. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. рублей или 0,2%. Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий значительно облегчает выполнение поставленных задач компании в достижении максимальной прибыли и удовлетворяет потребности работников в достойной оплате труда.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдукаримов В.И., Степичева О.А., Радюкова Я.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2016. – 126 с.
2. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шеховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия: монография. – М.: Высшая школа, 2015. – 135 с.
3. Акимова Е.П. Механизм влияния различных стимулов на эффективность деятельности компании // Вестник Санкт Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 2. – С. 145-148.
4. Арутюнов Э.К., Григорян М.Э., Калинина Е.А. Основные направления экономико-социального развития мотивации труда персонала на предприятиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – № 1. – С. 74-77.
5. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №4 (29). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-1> (дата обращения: 18.04.2018).
6. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1. – С. 123-125.
7. Бахрачева Ю.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала как гарантия успешного внедрения управленческих инноваций на предприятии // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационная деятельность. – 2016. – № 1. – С. 127-131.
8. Белкин В.В., Белкина Н.А. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 2. – С. 331-334.

9. Буланкина Н.Н., Мещерякова Л.А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Пространство экономики. – 2016. – № 4. – С. 52-56.

10. Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала // Вестник Государственного университета управления. – 2017. – № 7. – С. 30-33.

11. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития. – 2014. – № 8. – С. 45-47.

12. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 149 с.

13. Волковицкая Г.А. Стимулирование труда: критерии качества // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2017. – № 27. – С. 134-137.

14. Вторушин Н.А., Потапов А.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири. – 2015. – № 4. С. 108-111.

15. Гайворонюк В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. – 2017. – № 10. – С. 65-68.

16. Галимова И.И., Худайбергенов Т.Х. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Инновационная наука. – 2017. – № 9. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala> (дата обращения: 14.12.2018).

17. Голова В.С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – №3-4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-aspekt-upravleniya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 15.03.2019).

18. Горбачев И.В. Стимулирование труда как экономическое явление // Челябинский гуманитарий. – 2016. – № 4. – С. 47-49.

19. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения

эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник Волжского государственного университета им. В.Н. Татищева. –2016. – № 1. – С. 173-176.

20. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 11. – С. 78-82.

21. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 236 с.

22. Зелинская М.В., Адетунжи А.М. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2017. – № 129. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-modeli-stimulirovaniya-personala-i-ee-differentsiatsiya> (дата обращения: 14.02.2018).

23. Зоткина Н.С., Копытова А.В., Неклюдова М.Ю. Инструменты управления трудовой мотивацией: идентификация понятий // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – №3 (40). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-trudovoy-motivatsiey-identifikatsiya-ponyatiy> (дата обращения: 14.02.2018).

24. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 12-14.

25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2012. – 326 с.

26. Кибанов А.Я., Суворов А.А. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации // Вестник государственного университета управления. – 2014. – № 12. – С. 52-54.

27. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 4. – С. 60-64.

28. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для

предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. – 2015. – № 3. – С. 31-33.

29. Модорский А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Пермь, 2014. – 30 с.

30. Никишин А.Ф., Панкина Т.В., Шипилова С.С. Мотивация торгового персонала: социальный аспект // Приволжский научный вестник. – 2016. – № 5. – С. 67-70.

31. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. – М.: АЗЪ. 2005. – 732 с.

32. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации // Психология в экономике и управлении. – 2017. – № 2. – С. 134-137.

33. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, 2006. – 27с.

34. Первакова Е.Е. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности // Креативная экономика. – 2014. – № 4. – С. 42-51.

35. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата обращения: 06.04.2015).

36. Пронина С.Г. Основные трудности при внедрении мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 7. – С. 129-132.

37. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2016. – 137 с.

38. Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – №2 (33). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-kak-uslovie-povysheniya-urovnya-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsii> (дата

обращения: 15.02.2019).

39. Спивак В.А., Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с.

40. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: автореф. дис.канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2014. – 29 с.

41. Суптело Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 88-91.

42. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4. № 1. С. 55-62.

43. Сурков С.А., Бойко Ю.П., Лукашев А.М. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений // Мотивация и оплата труда. –2015. – № 4. – С. 46-50.

44. Телегин В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2016. – № 8. – С. 10-13.

45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. 5-е изд. – М.: Дело. 2013. – 348 с.

46. Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации // Модернизация. Инновации. Развитие. –2016. – № 9. – С. 31-33.

47. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – № 4. – С. 93-96.

48. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.:

Изд-во РАГС, 2013. – 325 с.

49. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В.

Бутова. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с.

50. Федоринова Е.В., Туровец О.Г. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на малых предприятиях // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 22. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-struktura-motivatsionnogo-mehanizma-i-ekonomicheskogo-stimulirovaniya-truda-na-malyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 14.12.2018).

51. Цибаева М. Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. – 2016. – № 4. – С. 150-154.

52. Шапиро С.А. Мотивация: монография. – М.:ГроссМедиа, 2016. – 158 с.

53. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб: Питер, 2012. – 405 с.