

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

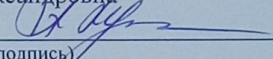
**Ускова Елена Александровна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО  
ОБЩЕСТВА «МРСК-СИБИРИ»- «КРАСНОЯРСКЭНЕРГО»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации (организации гостиничного бизнеса)

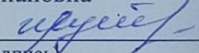
**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

16.06.17   
(дата, подпись)


Руководитель к.п.н, доцент

Лутошкина Ирина Степановна

16.06.2017   
(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2017

Обучающийся Ускова Елена Александровна

16.06.17.   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2017

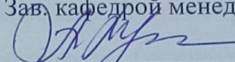
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации  
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой менеджмента организации

 А.А. Лукьянова

"02" 09 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студентка Ускова Елена Александровна, группа 46

1. Тема: Совершенствование системы мотивации персонала (на примере филиала публичного акционерного общества «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»), утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Срок представления проекта к защите \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

3. Исходные данные для научного исследования: литература и иные источники, освещающие вопросы формирования эффективной системы мотивации персонала, нормативная документация, регулирующая деятельность филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические основы формирования эффективной системы мотивации персонала в организации.



4.2. Исследовать сущность, методы и роль мотивации в управлении человеческими ресурсами.

4.3. Провести анализ системы мотивации персонала филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

4.4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

5. Графическая часть проекта:

5.1. Графически представить структуру кадровой политики филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

5.2. Оформить таблицы, отражающие итоги анализа обеспеченности филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» трудовыми ресурсами, структуру и эффективность использования трудовых ресурсов согласно содержанию дипломного проекта.

Руководитель проекта *И.С. Лутошкина* 02.09.16 И.С. Лутошкина  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял *О.А. Семенов* 2016 г. *О.А.*  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала.....</b>	<b>8</b>
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	8
1.2 Виды стимулирования трудовой деятельности персонала.....	13
1.3 Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	25
<b>Глава 2. Анализ системы мотивации филиала ПАО «МРСК-Сибири»-«Красноярскэнерго».....</b>	<b>33</b>
2.1. Характеристика филиала ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго»..	33
2.2. Анализ кадрового состава филиала ПАО «МРСК Сибири-«Красноярскэнерго» .....	40
2.3. Анализ существующей системы мотивации отдела запасов Филиал ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго» Советский РЭС.....	48
<b>Глава 3. Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации в филиале ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго».....</b>	<b>55</b>
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в отделе запасов филиале ПАО «МРСК-Сибири»-«Красноярскэнерго» Советский РЭС.....	55
3.2. Расчет социально - экономического эффекта предложенных мероприятий.....	59
<b>Заключение.....</b>	<b>67</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>69</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире ни одна организация не будет успешно развиваться и существовать, если в ней не будет эффективной система мотивации трудовой деятельности, при которой каждый конкретный работник хотел бы повышать свою производительность и качественно работать для достижения поставленных целей. Чтобы в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников с задачами организации, нужно разработать наиболее эффективную систему мотивации труда, что является основной задачей службы управления персоналом.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что результативное управление человеком, требует понимания его мотивации. Если знать, какие мотивы подвигают человека к действию, что побуждает его к эффективной деятельности, то возможно разработать эффективную систему мотивации и методы управления. Для этого нужно знать, как возникают какие-либо мотивы, какими способами мотивы привести в действие, как осуществить мотивирование людей. Сейчас эффективная работа предприятия все больше и больше зависит от трудовых ресурсов, от их возможности и способности приспособиться к изменениям. Отсюда и возникает актуальность изучения совершенствования мотивации персонала, системы оплаты труда на предприятии, проблем в управлении персоналом.

Объектом исследования в данной работе является филиал публичного акционерного общества «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

Предметом исследования в работе выступает система мотивации филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в филиале ПАО

«МРСК Сибири»- «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

Для успешной реализации поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить научно–методические принципы, методы и формы системы мотивации персонала на основе российских и зарубежных источников;
- провести анализ системы мотивации персонала на основе информации отдела кадров предприятия и собственных исследований;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на основе проведенного анализа;
- произвести оценку социально–экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий.

Гипотеза исследования: совершенствование существующей системы мотивации позволит организации повысить свою конкурентоспособность оптимизировать прибыль.

Научная новизна исследования – в том, что оно проводится для улучшения политики мотивации персонала предприятия.

Проблема мотивации персонала изучалась многими отечественными учеными, такими как А.В. Филиппов, Г.В. Щекин которые рассматривали в основные причины текучести кадров и возможные пути решения проблемы.

В качестве теоретической базы исследования выступают учебные и методические пособия, периодические издания, интернет – ресурсы, монографии отечественных и иностранных источников, в которых освещены вопросы совершенствования системы управления персоналом предприятия. Используются работы авторов: Веснина В.Р., Дятлова В.А., Егоршина А.П., Исаенко А.Н., Кибанова А.Я., Травина В.В. и др. Для проведения анализа использована статистическая, аналитическая, отчетность предприятия.

Для решения задач, поставленных в выпускной квалификационной работе, были использованы следующие методы исследования: анализ

научной литературы по основам менеджмента, социологии, управлению персоналом; анализ деятельности организации, ее системы управления и системы управления мотивацией персонала; наблюдение, беседы, анкетирование.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы в теоретическом курсе по предмету управление персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты данной работы будут способствовать совершенствованию системы мотивации филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Советский РЭС. А так же могут быть использованы другими хозяйствующими субъектами для разработки эффективной кадровой политики.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава посвящена теоретическим основам мотивации персонала в организации. Вторая глава содержит аналитический материал по проблемам в системе мотивации персонала в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» Советский РЭС. В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

## **Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала**

### **1.1 Понятие и сущность мотивации персонала**

Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения. С помощью грамотно выстроенной системы мотивации персонала в компании можно побуждать, направлять и поддерживать поведение работников на пути к достижению поставленных целей [10,с.33].

Известно, что любые изменения человеческого поведения человека мотивированы. Воздействовать на сотрудников с помощью стимулов – затрагивать их личные интересы и потребности.

Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Говоря проще, любые действия работника должны иметь для него положительный или отрицательный результат с точки зрения удовлетворения им потребностей или достижения целей. Зачастую даже лояльный работник, не получивший от компании ожидаемого результата, но обладающий нужными знаниями, осознающий свою ценность и возможности, может расстаться с организацией.

Опыт практической работы показывает, что многие руководители относятся к проблеме управления мотивацией персонала весьма поверхностно. Единственный вопрос, заставляющий управленцев задуматься над проблемой мотивации персонала: «Сколько нужно платить сотрудникам, но без переплаты, при том, чтобы их труд был продуктивным, а они лояльными?». Данный подход очень ограниченный, поскольку затрагивает самый низкий уровень мотивации.



Управление персоналом (мотивация и стимулирование) работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность [16, с. 88].

Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. Повышая зарплату нерадивым сотрудникам, руководитель нарушает «закон организации»: «Поощряя не производство, вы получите не производство». Подобная практика приводит к тому, что в компании никто палец о палец не ударит, не получив дополнительный бонус. Весь комплекс имеющихся в организации проблем будет взвален на руководителя, а остальными сотрудниками будет имитироваться бурная деятельность.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей [11, с. 121].

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают её границы и формы и придают ей направленность, ориентированность на достижение определённых целей [9 с. 172].

Мотивы – это движущие силы в поведении людей, причина поведения человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Значение мотивации:

- повышение эффективности деятельности;
- обеспечение развития личности;

Факторы, влияющие на мотивацию работника;

- способности

- настроение в данный момент;
- понимание ситуации;
- влияние третьих лиц [20, с. 84].

Способности, умноженные на мотивацию дают результат.

Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Она обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования рисунок 1.[40, с. 36].

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе [18, с.55].

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения [10, с.74].

Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности [9, с.200]. Руководство

организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность [7, с.122].

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей [16, с.452].

Таким образом, рассмотрев сущность мотивации персонала, можно сделать вывод, что создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом, так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации. Поэтому менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, а также служебном росте работника [17, с.32].

Управление мотивацией персонала – сложный аналитический процесс, который имеет ряд качественных особенностей. В связи с этим исследование системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы. Уровень мотивации персонала можно

отслеживать посредством специальных тестов. Хотя большая часть руководителей даже не имеют малейшего представления о существующем в их организациях уровне мотивации персонала. Но только при осознанном понимании всей глубины и серьезности проблемы возможен поиск путей к ее решению. Для формирования и эффективной работы системы мотивации важно регулярно исследовать и оценивать уровень мотивации персонала и применять необходимые методы управления.

Основным фактором, оказывающим влияние на ощущение руководителя, являются результаты труда сотрудника. Однако в расчет всегда включается и стремление сотрудника приносить пользу, его мотивация. Для того чтобы разобраться в этом, следует рассматривать работу любого сотрудника с точки зрения двух потоков. Поток исходящий выражен в действиях со стороны самого сотрудника.

К примеру, это звонки продавца клиентам, написание писем-приглашений, встречи с клиентами с рассказами о товарах. Или, например, когда повар занимается готовкой еды, а официант ее подносит. Или составление руководителем стратегических планов организации, проведение планерки.

Вполне закономерно желание каждого работника, который в качестве обмена хотел бы получить поток входящий, выраженный в зарплате или ином виде благодарности. Можно понять по намерениям сотрудника, какова у него мотивация, на какой поток он больше ориентирован при выполнении своих трудовых обязанностей.

Если сотрудник ориентирован на исходящий поток, то его мотивирует сам процесс труда. Сотруднику начинает нравиться уже самоощущение своей полезности. В том случае, когда работник ориентирован на входящий поток, то его значительно стимулирует к действиям мысль о зарплате, которую он в итоге получит.

## 1.1 Виды стимулирования трудовой деятельности персонала

Стимулирование побуждает людей к эффективной деятельности.

В совокупности с понятием «мотивация» употребляется термин стимулирование.

Стимулирование труда — первоначально это внешнее побуждение, компонент рабочей ситуации, который влияет на человека при активной трудовой деятельности, материальная мотивация кадров. Также это нематериальная нагрузка, позволяющая работнику зарекомендовать себя как индивида и как работника одновременно. Правильное понимание мотивации и стимулирования персонала зависит от классификации стимулов.[21,с.106]

Направленность действия стимула показывает степень управленческого воздействия. Она носит поощряющую форму, которая для работника является положительной, или порицательную. Это мотивы связаны со страхом наказания за невыполнение определенных требований (разрыв трудового контракта, меньшая оплата труда).

По источникам стимулирования экономическая форма раскрывается в том, что стимулирование труда способствует эффективности производства и приводит к повышению качества товаров, продукции, услуг, а также повышению производства.

При невозможности использования экономических ресурсов обращаются к административным формам, которые проявляются при наказании за несоблюдение трудовых норм. Общественные ресурсы формируются через различные уровни доходов, которые зависят от стимулирования труда в обществе, от воздействия стимулов на различных людей.



По интересам субъекта стимулы бывают индивидуальные, распространяющиеся на интересы конкретных работников. И коллективные, которые охватывают интересы части или всего коллектива. Материальное стимулирование представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Материальное стимулирование

В материальное стимулирование сосредоточены все виды денежных выплат, которые установлены на предприятии, а также неденежные формы стимулирования.

Классификация по степени содержания стимулов делится на: материальные и нематериальные.

Материальное стимулирование - это материальные блага, которые получает часть или весь коллектив за выполнение трудовой деятельности, творческой деятельности и норм поведения [3, стр. 57].

Денежное материальное стимулирование показывает, что трудовая активность зависит от величины заработной платы. Она выполняет следующие функции:

- Производственную: обеспечивает высокое потребление материальных благ и услуг, что активизирует трудовую деятельность.

## Материальное денежное стимулирование

Номинальная заработная плата:	-основная з/п ( сдельная, повременная); -дополнительные выплаты(премии, надбавки).
Реальная заработная плата:	-повышение тарифной ставки; -введение компенсационных выплат; -индексация з/п (зависит от инфляции).
Бонусное стимулирование:	разовые выплаты из прибыли предприятия: ( премии, вознаграждения).
Участие в прибылях:	для управленческих кадров устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд.
Участие в акционерном капитале:	-приобретение акций предприятия; -получение дивидендов.
Планируемые дополнительные выплаты:	косвенные расходы, которые не облагаются налогом: -субсидирование деловых расходов; -покрытие расходов деловых командировок.

- Стимулирующую: за качественное и своевременное выполнение труда работник получает прибыль.

- Регулирующую: влияет на качество рабочей силы [16,с.69-70].

Доплаты и надбавки предоставляются вместе с заработной платой. Они прописываются в трудовом договоре. Доплаты предоставляются за интенсивность труда, совмещение профессий, за руководство бригадой, за выполнение труда временно отсутствующего работника. Надбавки выплачиваются за профессионализм, мастерство, достижения в труде.

Широкое распространение получили материальные не денежные стимулы.

- Оплата транспортных расходов, предоставление транспорта с водителем;

- Организация сберегательных фондов с выплатой процентов;

- Выплата субсидий, организация питания;

- Скидка на приобретение продаваемых товаров;

- Покрытие расходов на переобучение, повышение квалификации;
- Выделение средств на медицинское обслуживание и страхование всех членов семьи работника;
- Предоставление средств работнику на строительство на паевых условиях;
- Организация дошкольного и школьного воспитания и обучения детей работников предприятия; выплата привилегированных стипендий;
- Самостоятельный выбор необходимых льгот и услуг;
- Страхование жизни работника. При несчастном случае выплачивается годовой доход.
- Отчисления в пенсионный фонд. Данный фонд может быть создан на самом предприятии, или заключается договор с фондом на стороне[2, с. 27].

Нематериальное стимулирование сосредотачивает моральные, нравственные, психологические ценности, которые определяются потребностями работников. На рисунке 2 показано нематериальное стимулирование работников.

К нематериальным стимулам относятся стимулы трудовой деятельности кроме денежного и не денежного вознаграждения. Основные направления: моральное, организационное и стимулирование свободным временем.

Среди данных стимулов широкое распространение получили:

- признание заслуг: награждение медалями, грамотами, подарками, значками, помещением на доску почета.
- предоставление творческих возможностей: постановка творческой задачи, назначение руководителем проекта.
- изменение статуса: продвижение по службе, присвоение категории, предоставление дополнительных полномочий.

- улучшение режима труда: внедрение новых технологий, предоставление свободного графика, улучшение психологических условий.
- формирование организационной культуры.
- Основные задачи заключаются в следующем:

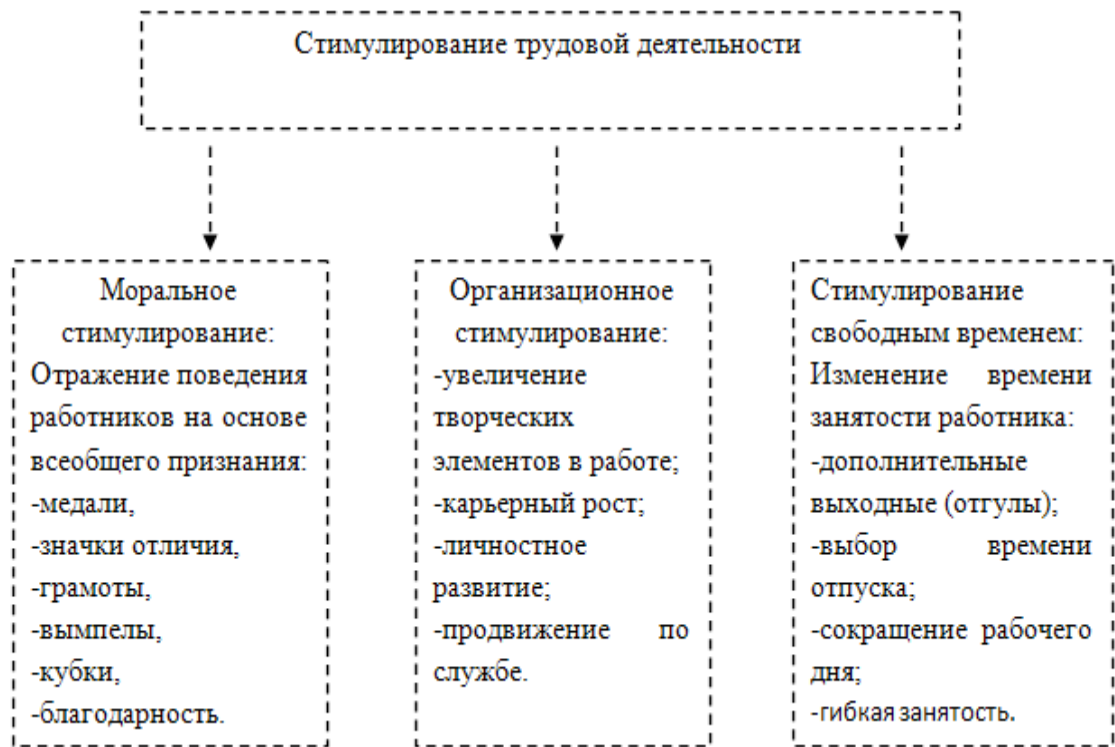


Рис. 2 Нематериальное стимулирование

Моральное стимулирование трудовой деятельности - это направление поведения работника на основе предметов и признаков, которые повышают престиж работника. Данное стимулирование оживляет мотивацию, вызывают потребность быть признанным в коллективе. Этот метод строится на информировании персонала. Информирование - это метод стимулирования, при котором персоналу сообщается о достижениях и «победах» какого-либо члена организации, который достоин уважения со стороны других работников, для дальнейшей активной трудовой деятельности. Одним из важных методов стимулирования является награждение. Его целью является формирование положительного отношения к достижениям фирмы, создание

желаемых норм трудового поведения коллектива, поддержание высокой трудовой активности.

- передать нормы и ценности для организации культуры коллектива;
- информировать сотрудников о важных событиях организации;
- сформировать благоприятный климат в коллективе;
- сформировать корпоративный дух в организации;
- помочь найти сотруднику свою роль в коллективе.

Одним из основных методов стимулирования является награждение лучших работников за отличные достижения в трудовой деятельности. Данный метод формирует положительное отношение к достижениям, развивает в работнике творческую инициативу, трудовую активность. Важным моментом является обеспечение справедливости. Нужно объективно оценивать труд каждого участника трудового процесса, следить за правильностью поощрения. Для подтверждения поощрения создаются нормативные акты.

Организационное стимулирование чувство удовлетворенности работника трудом, что активизирует его работоспособность. Сотрудник, заинтересовавшийся в решении трудной задачи, испытывает удовольствие и затрачивает максимум усилий на достижение цели. При этом ждет вознаграждения в виде положительных эмоций. Работник знает, как выполнять ту или иную работу, потому что осознал цели трудовой деятельности и не боится возникающих ошибок. Человека, который выполняет неизвестную ему работу, интересует ее результат. Заинтересованный работник испытывает удовольствие и затрачивает максимум усилий на ее решение. Трудовая деятельность осуществляется для достижения результата, что является стимулированием. Удовольствие, полученное от выполнения поставленной задачи, побуждает к выполнению



деятельности снова. Положительные эмоции за правильно выполненный труд являются вознаграждением.

Методология такого стимулирования заключается в следующем:

1.повышение качества труда расширение творческого потенциала работника:

- разнообразность работы;
- обучение персонала;
- возможность принятия собственных решений;
- поддержка своих коллег;

2.управление карьерой карьерный рост способствует активизации труда:

- планирование профессионального роста сотрудников;
- получение профессиональной подготовки;
- выполнение задач карьерной стратегии;
- контроль за должностным ростом.

3.вовлечение в управленческий процесс- совместная деятельность персонала различных уровней:

- распределение прибыли;
- коллективное обсуждение принимаемых решений;
- ротация рабочих мест;
- делегирование ответственности.

4.организация соревнования состязание работников в достижении единой цели:

- улучшение качества труда, перевыполнение плана;
- экономия ресурсов, снижение себестоимости продукции;
- сплочение коллектива;
- повышение трудовой мотивации [1,стр.144].

Удовлетворенность трудом повышает социальное самочувствие человека. Данные методы направлены на активизацию трудовой деятельности.

Стимулирование свободным временем изменение времени занятости работника в процессе труда, которое влияет на его поведение. Данный вид заключается в реализации интересов сотрудника без ущемления его личного времени на семью и отдых. Его цель заключается в поощрении коллектива свободным временем за достижение успехов в труде. Работнику предоставляются гибкий режим труда, дополнительные выходные дни и гибкий график рабочего времени.

Дополнительные выходные дни сотруднику выделяются дополнительные дни отдыха. Может быть предоставлено однократно (один выходной день в определенный период), или с периодичностью (дополнительный отпуск).

Применяются следующие виды:

- Отгул: внеочередной оплачиваемый выходной, который предоставляется работнику за качественное выполнение работы. Данный вид не распространяется на сверхурочные работы. В это время человек может решить запланированные дела, которые не касаются работы.

- Дополнительный отпуск: выходные оплачиваемые дни работника. Дополнительный отпуск предоставляется для восстановления трудоспособности работника. Нормы предоставления отпуска определяются нормативными актами или договорами. Условия на предоставление дополнительного отпуска работника:

- работа в определенной сфере;
- определенные условия труда;
- работа в сверхурочное время;

- повышенная нагрузка;
- неудобный режим труда;
- стаж работы;
- трудовая деятельность в неблагоприятных условиях.

Гибкий режим труда такое распределение рабочего времени, при котором отдельный работник или весь коллектив сам регулирует длительность рабочего дня, недели или года, при соблюдении общих норм труда. При таком трудовом режиме сотрудник выполняет свою часть работы за определенный временной период. Внутри периода сотрудник сам расписывает время труда. Применяются следующие виды:

- Гибкий рабочий год: изменение времени труда в неделю. Применяется в сезонных отраслях. Годовую работу можно выполнить за более короткий период времени, в следствии получить свободное время, которое можно потратить на другую работу.

- Сжатая рабочая неделя: вся работа выполняется за меньшее число рабочих дней. Мотивация заключается в продолжительном отдыхе в течении рабочей недели.

- Гибкий график работы: работник сам выбирает время прихода и ухода с работы. Это может быть связано с корпоративным транспортом, с посещением поликлиник или другими причинами.

- Разделение работ: вид, при котором несколько сотрудников договариваются между собой о времени работы и отдыха поочередно.

При нематериальном стимулировании управленческая деятельность должна быть направлена на привлечение высококвалифицированных кадров, специалистов, которые обеспечат предприятию снижение текучести кадров, формирование благоприятных условий труда, поддержание норм поведения, упрочнение имиджа организации [4,с.58].

По периоду действия выделяют: опережающие и отсроченные стимулы. Опережающие стимулы представляют собой в основном материальные стимулы: авансирование, кредитование, ссуды. Отсроченные стимулы признают человеческие ресурсы основными, привлекают компании к выполнению социальных программ.

Для повышения стимулирования трудовой деятельности персонала предприятию необходимо определить свои цели, понять к какому результату стремится фирма и, какие действия персонала следует стимулировать. Это проявляется в поощрении и вознаграждении персонала за вклад, внесенный в организацию при достижении ее целей. Важно помнить, что работники имеют собственные потребности. Активная трудовая деятельность будет возобновлена при соответствии их социальным, профессиональным и психологическим характеристикам персонала.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала помогают повысить эффективность производительности труда, решить стратегически важные задачи по развитию предприятия. Улучшить систему управления, добиться поставленных целей можно в течение короткого периода времени, применяя различные методики.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности помогает активизировать внешние и внутренние рычаги управления. Это позволяет создать благоприятные условия для решения стратегических задач компании. Эффективность трудовой деятельности персонала зависит от применения методов материальной и нематериальной мотивации. Стимулирование относится к материальной основе мотивации. Комплекс мер применяется субъектом управления для повышения производительности труда. Возрастает качество производимой продукции. Администрация осуществляет внешнее воздействие на персонал. Стимул характеризуется с двух позиций. Сотрудники имеют возможность получить дополнительные блага при

позитивном стимуле. При негативной форме появляется угроза утраты: выплата штрафов, пени, потеря работы.

Мотивация трудовой деятельности персонала, как и стимулирование, относятся к двум системам, побуждающим выполнять работу быстро и качественно. Мотивационная политика предприятия считается стратегическим воздействием. Работнику помогают сделать карьеру, расширить уровень профессиональных знаний, оплачивают обучение. Это способствует тому, что полученные сотрудником знания и навыки в дальнейшем помогают успешному развитию компании. Стимулирование относится к тактике решения вопросов, удовлетворяющих потребности персонала. Чаще всего в качестве стимула рассматриваются поощрения материального характера. Оба процесса входят в эффективную систему управления. Мотив помогает изменить существующее положение.

При организации процессов стратегических решений важно учитывать особенности работы организации. Необходимо знать, какие методики помогут справиться с поставленными задачами. В дальнейшем рационально провести разъяснительную работу, чтобы персонал был в курсе, за какие результаты труда положено материальное или нематериальное вознаграждение, поощрение. С самого начала, с приходом в определенную организацию, работник ставит перед собой определенные цели. Быстро адаптироваться в коллективе, подняться по профессиональной или служебной лестнице, получить уважение со стороны окружающих помогает мотивация. Основной задачей руководства служит выбор стимулирующих и мотивирующих методов, которые позволят получить высокую отдачу и производительность от всех сотрудников

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала проводится с помощью различных методик, разработанных с учетом



специфики определенной организации. К поощрительным способам стимулирования относятся:

- выплаты бонусов, рассчитанных в зависимости от индивидуального вклада каждого сотрудника;
- начисления дополнительных премий за отсутствие прогулов или опозданий.
- выдача талонов на льготное питание.
- добавление дней к оплачиваемому отпуску.

Самым действенным способом стимулирования производительности труда является заработная плата. При фиксированной сумме оклада редко удается добиться высоких результатов. Если зарплата зависит от количества произведенной продукции, уровня продаж или других факторов, влияющих на результат, каждый работник прикладывает максимальное количество усилий при выполнении своих обязанностей.

Многие организации применяют смешанную систему оплаты труда. К фиксированной заработной плате начисляют премиальные выплаты при условии выполнения установленной нормы. Положение о премировании закрепляется во внутренних нормативных актах компании. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала относятся к самым доступным способам, помогающим достичь поставленных целей. Мотивация позволяет сформировать внутренние побуждающие факторы. Определяющие мотивы для каждого сотрудника могут отличаться. Внешними факторами мотивации служит необходимость самореализации, самоутверждения, потребность в общении, убежденность. К внутренним причинам относятся материальные блага, возможности продвинуться по карьерной лестнице, заслужить признание и занять определенное положение в обществе. Все это способствует увеличению производительности труда.

### 1.3 Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники не только с удовольствием приходили на работу, но и выполняли непосредственные обязанности с максимальной самоотдачей.

Но для достижения этих целей одной заработной платы не достаточно, поэтому к материальной заинтересованности некоторые руководители добавляют еще и социальную, а также психологическую, таким образом, стимулируя персонал приносить пользу и себе, и компании.

В соответствии с нормами закона каждому труженику гарантированы:

- право на свободу труда, то есть выбор направления профессиональной деятельности и работодателя;
- право на оплату труда равноценную затраченным усилиям;
- право на отдых в соответствии с нормами, оговоренными в ТК РФ;
- право на социальные гарантии в случае беременности, наличии маленьких детей, инвалидности;
- право на компенсацию опасных условий труда, в размерах, оговоренных в законодательстве;
- право на компенсацию переработок, то есть тех же сверхурочных работ либо выполнения дополнительных обязанностей.

Однако наряду с вышеописанными гарантиями, законом также разрешено перечисленные компенсации предоставлять в большем объеме, учитывая, что на законодательном уровне установлен только минимум, а вот максимум руководство компании может установить уже само исходя из финансовых возможностей.

То есть в качестве способа стимулирования на предприятии может быть предложен повышенный размер оплаты вредных условий труда или отпуск большей продолжительности, а, возможно, и оплачиваемый

отпуск для решения личных проблем — к примеру, в случае рождения ребенка или свадьбы.

Также наряду с вышеописанными видами гарантий, руководство компаний может применять и иные методы мотивации, выраженные не только в повышении финансового благополучия работников, но и в виде социальных льгот, а также мотивационных методов.

Методика стимулирования:

- Комплексность. Единство моральных и материальных ценностей. Значение индивидуальных или коллективных стимулов зависит от методов управления, опыта, традиций организации.

- Дифференцированность. Индивидуальный подход к определению методов стимулирования для разных групп сотрудников. Основное подразделение производится по стажу, опыту, степени квалификации, личному вкладу в развитие предприятия.

- Гибкость и оперативность. Это необходимость систематически пересматривать систему стимулирования, величину материальных вознаграждений.

Принципы стимулирования:

- Доступность. Стимулы могут получить все сотрудники. Условия системы должны быть демократичными, понятными.

- Ощутимость. Верхний и нижний порог системы стимулирования отличается в разных коллективах. При зарплате в 20-30 тысяч рублей бонус составляет 10-20 процентов. Выплата небольшой суммы не ощущается, не воспринимается персоналом в качестве поощрения.

- Постепенность. Сумма материального вознаграждения постоянно увеличивается. Если первая премия выплачена в размере оклада, последующее вознаграждение не может быть снижено. Это помогает стабилизировать мотивационное воздействие.

- Минимизация разрыва. Принцип предполагает проводить выплату премий или бонусов с минимальным разрывом между достигнутым результатом и получением поощрения. Это позволяет создать четкую непосредственную связь с результатами труда и служит сильным фактором мотивации.

- Совмещение моральных и материальных стимулов. Выплата бонусов и премий должна сочетаться с поощрениями нематериального характера. На общем собрании отмечают достижения отличившихся сотрудников, выдают грамоты.

Материальное стимулирование по итогам месяца, квартала, года создает положительную динамику, направленную на улучшение производительности труда. Отстающие сотрудники пытаются достичь высоких результатов, чтобы их достижения отметили. Дополнительное вознаграждение за выслугу лет способствует снижению текучести кадров.

Нематериальные стимулы считаются элементами социальной политики предприятия. Персонал работает более эффективно, если заслуги отличившихся сотрудников отмечают. Благодарности и грамоты, публичное признание заслуг позволяет организовать управление, способствующее достижению экономического благополучия.

Рассмотрим наиболее эффективные методы нематериальной мотивации. Выбор таких методов наиболее широк.

- Карьерный рост. Каждый сотрудник знает, что если он будет добросовестно и ответственно относиться к своей работе, то ему непременно предложат повышение в должности, что означает более высокий социальный статус и увеличение возможностей дальнейшего профессионального развития.

- Благоприятный климат в коллективе. Каждый сотрудник понимает, что дружный и сплоченный рабочий коллектив – это залог качественного

выполнения работы, и, наоборот, разрозненный и конфликтный коллектив и климат, соответствующий данному коллективу, всегда выбивает из рабочего ритма.

- Официальное трудоустройство и социальный пакет. Для каждого человека, который заинтересован в нахождении работы, немаловажно официальное трудоустройство, соблюдение трудового законодательства (нормированный рабочий день, отпуск и т.д.) и социальный пакет (обучение за счет компании, бесплатное питание, организация досуга, бесплатный проезд или оплата расходов на бензин и др.).

- Культурные и спортивные мероприятия в коллективе. Организация корпоративных праздников, коллективных посещений различных концертов, спортивных соревнований, субботников, экскурсий и т.д. – это необходимые мероприятия, которые способствуют становлению благоприятного климата в коллективе, а также позволяют сотруднику компании хорошо расслабиться и отдохнуть.

- Имидж компании. Работа в большой и популярной компании, с узнаваемым именем – это всегда престижно, поэтому это также является хорошей нематериальной мотивацией.

- Обучение за счет компании. Многие компании в современном мире стремятся обучить своих сотрудников методам работы именно в данной компании, дать возможность научиться чему-то новому, повысить свою профессиональную квалификацию – это также является отличной нематериальной мотивацией.

- Личная и публичная похвала руководителя. Данный метод мотивации очень действенен и им не стоит пренебрегать. Похвала либо в личной, либо в публичной форме служит хорошим мотивирующим фактором для повышения эффективности труда. Именно с целью похвалы во многих крупных компаниях существуют доски почета, соревнования на лучшего



работника, которые размещаются не только на территории компании, но и на её сайте. Это далеко не все виды нематериальной мотивации персонала.

С каждым годом их спектр расширяется и становится более разнообразным. Сейчас не редки случаи, когда компании предоставляют своим сотрудникам помощь в поиске жилья, оплату части арендной платы за жилье, абонементы в тренажерные залы, фитнес-клубы и бассейны.

Конечно же, каждый руководитель должен выбирать нематериальные методы мотивации персонала, подходящие к направленности его бизнеса, к контингенту его персонала и т.д. Правильно подобранные методы как материальной, так и нематериальной мотивации позволят добиться максимальной отдачи и лояльности сотрудников компании.

Важнейшим стимулом трудового поведения является признание заслуг. Осознание работником важности выполняемой работы, ее роли в успехе организации формируется с помощью социальных приемов и методов.

Признание может быть публичным (упоминание заслуг работника в докладах руководству, личная благодарность, личные поздравления по поводу важных дат) и публичным (публичное вручение почетных грамот, фотографии лучших работников на витринах, в торговом зале, в корпоративной газете) [19, с.67].

Публичное признание заслуг оказывает сильное мотивирующее действие не только на вознаграждаемого сотрудника, но и на весь коллектив путем демонстрации заинтересованности администрации в индивидуальных достижениях [37, с.154].

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на

воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно–распорядительные (организационно – административные), экономические и социально–психологические.

Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития системы мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально–психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь.

Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска [25, с.66].

В последнее время в мире бизнеса и управления большой акцент уделяется управлению персоналом и такой её составной частью как мотивация. Персонал предприятия – это составные части предприятия, «винтики» одного большого «робота». Чтобы этот «робот» работал, необходимо, чтобы каждый «винтик» профессионально и четко выполнял поставленную задачу.

Но не всегда персонал выполняет свои должностные обязанности, не всегда даже профессионалы справляются с нагрузкой, которая выпадает на их долю, не всегда они удовлетворены своей ролью в кадровой иерархии

предприятия. Из этого следует, что производительность труда персонала падает, следовательно, падает и производительность или результативность всего предприятия. Для того чтобы таких ситуаций становилось меньше или имелся опыт путей решения данных ситуаций руководители предприятия задумались над повышением мотивации персонала своей организации.

Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия, но она должна осуществляться в соответствии со стратегическими целями организации, особенностями корпоративной культуры, долгосрочными планами развития предприятия. Также, подбирая методы стимулирования различных категорий сотрудников необходимо учитывать влияние этих индивидуальных операций на всю команду в целом. Выделяют несколько видов мотивации персонала:

- Материальная мотивация
- Нематериальная мотивация

I. Материальная мотивация – все, что включает в себя финансовую составляющую. Все методы материальной мотивации можно разделить на два больших блока:

А) Система поощрений – это оплата труда, всевозможные надбавки, премии, бонусы. При использовании системы поощрений каждый сотрудник знает, что чем больше и качественнее он работает, тем большее вознаграждение он получит, следовательно, работник старается выполнить своё задание качественно и в как можно большем объеме.

Б) Система штрафов – это метод мотивации, противоположный предыдущему. В данном случае работники, которые выполняли свои обязанности не очень хорошо или допустили какое-либо серьёзное нарушение, наказываются штрафом, что стимулирует работать их лучше.

II. Нематериальная мотивация – все, от чего не зависит финансовая сторона, но служит мотивом для качественной и продуктивной работы.

Если рассмотреть наиболее распространенные причины увольнения, то мы заметим, что многие увольняются вовсе не по финансовым соображениям. Таким образом, чтобы избежать текучести кадров, что может привести к снижению качества работы, а, соответственно, и к снижению прибыли компании, чтобы не тратить время и деньги на обучение новых сотрудников, необходимо также использовать и другие методы мотивации труда персонала, в том числе и нематериальные.

## **Глава 2. Анализ системы мотивации персонала предприятия**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» (ПАО «МРСК Сибири»)

осуществляет передачу и распределение электроэнергии на территории Сибирского Федерального округа.

Территория присутствия Компании превышает 1,8 млн. кв. км, что составляет около 11 % всей территории Российской Федерации. ПАО «МРСК Сибири» обслуживает потребителей в республиках Горный Алтай, Бурятия, Хакасия, Тыва в Алтайском, Забайкальском, Красноярском краях, Кемеровской, Омской областях. Штаб-квартира Компании находится в городе Красноярске.

В Обществе занимаются обслуживанием:

- 250,5 тыс. км воздушных и кабельных линий электропередачи, в том числе 6 тыс. км линий электропередачи, находящихся в аренде или обслуживаемых по договорам;

- 51529 трансформаторных подстанций напряжением 6-35/0,4 кВ общей мощностью 12234 МВА, в том числе 2506 трансформаторных подстанций, находящихся в аренде или обслуживаемых по договорам;

- 1799 подстанции напряжением 35 кВ и выше общей мощностью 30301 МВА, в том числе 21 подстанций, находящихся в аренде или обслуживаемых по договорам.

Филиал ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» обслуживает территорию одного из крупнейших субъектов Российской Федерации – Красноярского края, общая площадь которого 2339,7 тыс. кв. км. с населением около 3 мл. человек. Дата образования: 04.07.1943г.

В «Красноярскэнерго» входят 8 производственных отделений: «Красноярские электрические сети», «Северные электрические сети», «Восточные электрические сети», «Западные электрические сети», «Минусинские электрические сети», «Юго-Восточные электрические сети», «Центр управления сетями», «Корпоративных и технологических автоматизированных систем управления», 36 районных электрических сетей

(РЭС).

В ПО «Красноярские электрические сети», входят: Советский РЭС, Свердловский РЭС, Октябрьский РЭС, Ленинский РЭС, службы релейной защиты, служба подстанций, службы высоковольтных линий.

Советский район электрических сетей (далее РЭС) является структурным подразделением производственного отделения Красноярские электрические сети и подчиняется непосредственному начальнику РЭС. РЭС расположен по адресу: г. Красноярск ул. Партизана Железняка, 2-б.

Основополагающие нормативные и ненормативные документы, которыми руководствуется РЭС при решении поставленных задачи во взаимоотношениях с другими подразделениями:

- 1) Конституция Российской Федерации;
- 2) Федеральные законы, законы субъектов Российской Федерации ;
- 3) Указы президента Российской Федерации ;
- 4) Постановления Правительства Российской Федерации ;
- 5) Нормативные, ненормативные акты и иные документы (разъяснения, рекомендации) ПАО «Россети»;
- 6) Положение о ПАО Красноярские электрические сети.
- 7) Настоящее Положение о Советском РЭС;

РЭС осуществляет свою деятельность от имени общества в соответствии с действующим законодательством, в пределах предоставленных полномочий. Право создания и реорганизации и ликвидации подразделения принадлежит генеральному директору ПАО «МРКС Сибири».

Руководителем РЭС является начальник. Приём, перевод, увольнение начальника РЭС производится на основании приказа заместителя генерального директора – директора филиала.

Основные направления деятельности подразделений, входящих в

состав РЭС:

- Оперативно-диспетчерская группа осуществляет оперативное управление, предотвращение и локализацию технологических нарушений, производство оперативных переключений в электрические сети 0,4-110кВ.
- Участок транспорта электроэнергии осуществляет функции по формированию объёмов переданной электрической энергии, взаимодействие с энергосбытовыми компаниями, находящимися в зоне обслуживания РЭС, проводит мероприятия по снижению уровня потерь электроэнергии, организует работу по снятию показаний с технических и расчётных приборов учёта, а также их техническое обслуживание и эксплуатацию, выполнение мероприятий в части осуществления технологического присоединения к электрическим сетям РЭС.
- Оперативно-выездная бригада производит оперативное и техническое обслуживание оборудования, находящегося в зоне обслуживания РЭС, поддерживает его в состоянии, обеспечивающим его безопасное обслуживание. Производит оперативные переключения оборудования и операции в устройстве РЗА, в целях изменения схемы и режима работы электросети, в связи с необходимостью выполнения ремонтных работ и эксплуатационных работ оборудования подстанций и линий электропередач.
- Участок распределительных электрических сетей осуществляет эксплуатационное (ремонт и техническое обслуживание) и оперативное обслуживание электросетевых объектов, зданий и сооружений в зоне деятельности участка в соответствии с настоящим Положением и должностными инструкциями работников участка.
- Участок механизации осуществляет контроль технического состояния машин и механизмов, зданий и сооружений, участвует в определении

потребности и организует снабжение РЭС материалами, инструментом и приспособлением, горюче-смазочными материалами, участвует в осуществлении технического обслуживания и ремонта машин и механизмов, зданий сооружений в соответствии должностными инструкциями работников группы

- Инженер по техническому контролю осуществляет контроль проведения технического и оперативного обслуживания ВЛ, ТП, ПС и их ремонта с целью содержания оборудования, зданий сооружений в состоянии эксплуатационной готовности в соответствие с требованиями нормативно-технической документации должностными инструкциями работника

- Техник осуществляет ведения технической документации РЭС в объёме, определённым нормативно-технической документации должностными инструкциями работника и своевременное непрерывное хозяйственное обеспечение РЭС

Персонал является основным ресурсом предприятия, поскольку, субъекты управления, в первую очередь, воздействуют на людей, а затем с их помощью на различные процессы. Поэтому вопросы управления персоналом затрагивают все подсистемы организации, а деятельность системы управления персоналом распространяется на каждого работника.

Структура филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» построена по линейно-функциональному признаку, основанному на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления, на принятие решений по вертикали по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим. На рисунке 3 показана Организационная структура Советского района электрических сетей Производственного отделения Красноярские электрические сети филиала ПАО «МРСК Сибири»- «Красноярскэнерго».



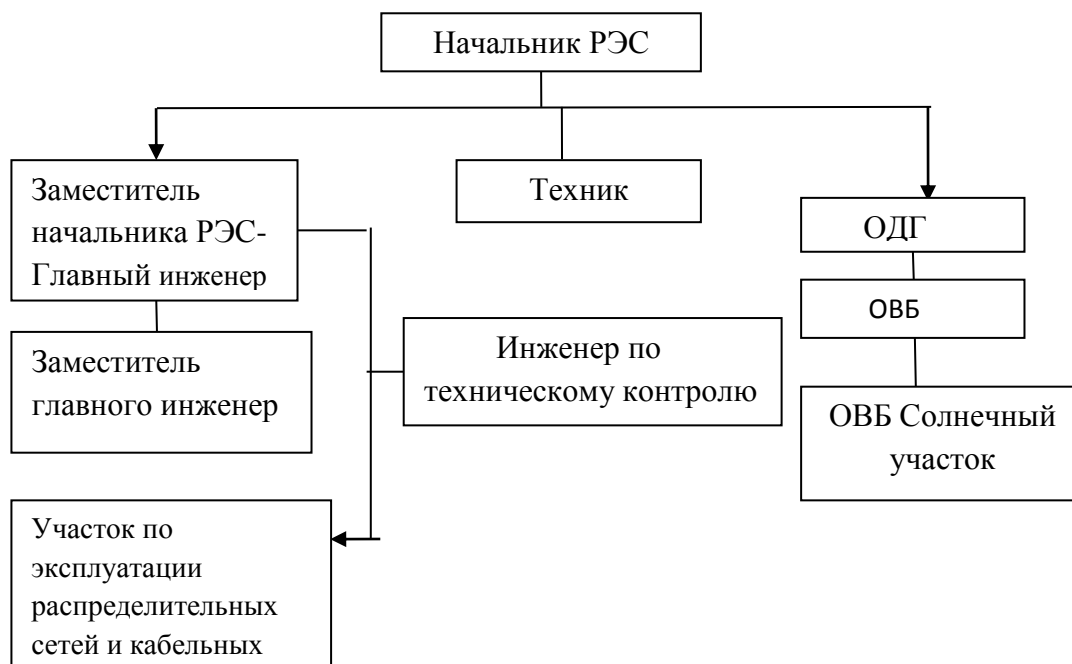


Рис. 3 Организационная структура РЭС

Важная особенность линейной организационной структуры управления в том, что при ней любой работник (подчиненный) имеет над собой одного и только одного непосредственного начальника (менеджера, руководителя, управляющего).

В результате, распоряжения и отчеты о выполнении передаются между работником и менеджером по одному каналу (обратите внимание, что здесь имеется ввиду именно управленческая связь, коммуникационные каналы между подчиненным и руководителем могут быть разнообразны: устные распоряжения, электронная почта, письменные приказы, и т.д.).

Таким образом, каждый руководитель осуществляет весь спектр управленческих функций в отношении подчиненного ему звена: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу, контролирует ход ее выполнения и вносит необходимые коррективы.

Основные принципы линейной организационной структуры: централизация власти; единоначалие.

Упрощая, можно вывести следующую основу линейной организационной структуры: у каждого работника есть только один начальник. Но у каждого руководителя (начальника) может быть несколько подчиненных (их количество ограничено нормами управляемости; потому чем больше предприятие, тем больше уровней управления).

Как уже говорилось, фундамент линейной организационной структуры составляет принцип единоначалия: каждый сотрудник выполняет приказы и распоряжения единственного руководителя. Важно, что при этом руководитель более высокого ранга не имеет права приказывать подчиненным менеджера более низкого уровня, то есть, «через голову» их непосредственного босса.

Тем не менее, в чистом виде, как таковая, линейная организационная структура в наши дни используется все реже и реже.

Она может быть эффективна только на небольших предприятиях с минимальной специализацией и простой технологией.

Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации. Преимущества линейной организационной структуры:

- простота реализации на практике;
- четкие и логичные управленческие связи;
- ясное разграничение сфер полномочий и ответственности;
- оперативность и экономичность принятия решений;
- простота контроля выполнения распоряжений;
- быстрота реакции исполнителей на прямые приказы;
- согласованность действий работников;

- персонифицированная (личная) ответственность менеджера за его решения (так как всегда ясно, кто из руководителей отдал конкретное распоряжение).

Недостатки линейной организационной структуры:

- авторитарный стиль управления (однако, это не всегда плохо);
- большое количество управленческих уровней отделяющих рядового работника от высшего звена (типично для крупных компаний), что увеличивает срок принятия и воплощения управленческих решений, затрудняет обратную связь с исполнителями;
- сложные, запутанные и разобщенные коммуникации между сотрудниками (горизонтальные связи);
- высокие требования к уровню квалификации менеджеров;
- но при этом низкий уровень специализации руководителей;
- большая физическая и моральная нагрузка на руководителя, его информационная перегруженность (обилие рабочих контактов с подчиненными);
- наличие множества менеджеров верхнего уровня (что может негативно сказаться на гибкости и оперативности управления);
- смещения приоритета с решения стратегических (глобальных) проблем к работе над оперативными (локальными, текущими) задачами;
- жесткость структуры: недостаточная гибкость и низкая приспособляемость к постоянно и непредсказуемо меняющейся внешней среде.

Подведем итоги. Линейная организационная структура – одна из древнейших и простейших систем управления, вытесняемая в настоящее время более эффективными организационными структурами.

Цель деятельности РЭС – проведение технического и оперативного обслуживания и их ремонт, оперативного обслуживания с целью содержания оборудования, зданий и сооружений в состоянии эксплуатационной готовности с требованиями нормативно-технической документации, ведения требуемого сетевого режима сетей, обеспечивающих транспорт и распределение электрической энергии в зоне деятельности РЭС при оптимальных трудовых и материальных затрат.

## 2.2 Анализ кадрового состава филиал ПАО «МРСК Сибири - «Красноярскэнерго» Советский РЭС

Работники РЭС подлежат социальному, пенсионному и медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке, на условиях и в размерах, установленных действующим законодательством.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и политики исследуемой организации.

В структуре кадровой политики (см. рис. 4) выделяется несколько уровней, часть из которых затрагивает непосредственно работников

организации.



Рис.4 Структура кадровой политики РЭС

Следует отметить, что ни одна организация не может эффективно развиваться, если у него отсутствует план развития рисунок 5.

Одной из важных составных частей данного плана, является кадровая политика, которая определяет основные принципы и формы реализации человеческих ресурсов в РЭС.

Приступая к планированию персонала РЭС в первую очередь определяет потребность в персонале.

Как правило, весь комплекс мер в первую очередь направлен на обеспеченность персоналом в достаточном количестве имеющихся вакантных мест на разные периоды времени.

Во вторую очередь – на создание максимально эффективной системы подбора и обучения персонала. После того, как руководство РЭС убедилось, что это рабочее место действительно нужно составляется кадровый план.



Рис. 5 Основные составляющие планирования кадров РЭС

Планирование потребности в кадрах делится на два основных вида:

- Перспективное (стратегическое). Этот вид планирования связан с развитием организации в будущем. В зависимости от выбранного курса определяется потребность в персонале определенной квалификации в долгосрочной перспективе.

- Ситуативное. Это планирование подразумевает обеспеченность персоналом в каждый конкретный период времени. В первую очередь внимание уделяется текущей кадровой ситуации на текущий момент: декретный отпуск, болезни, долгосрочный отпуск, сокращение и т. д.

В рамках создания эффективной кадровой политики РЭС важную роль играет обучение персонала.

Обучение персонала в РЭС приносит непосредственную выгоду как работодателю, так и самим работникам. Работодатель получает

высококвалифицированные кадры, подготовленные к работе в любых условиях, а работники, повышая свою квалификацию и осваивая новые навыки, повышают свои шансы на получение новых, более высоких и престижных должностей, повышение заработной платы и сохранение рабочего места.

В РЭС применяется три вида обучения персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

В первом случае речь идет о планомерном обучении кадров, предполагающем передачу ученикам специальных навыков, знаний и умений.

Переподготовка сводится к обучению кадров новым знаниям в связи с овладением новой специальностью или изменением требований к результатам и технологии труда.

Повышение квалификации, в отличие от переподготовки, не «переключает» учеников на освоение новых направлений, а совершенствует их навыки в рамках ранее освоенной сфере деятельности.

Система обучения персонала в РЭС в 2017 году строится на принципах последовательного и многоэтапного развития сотрудников.

РЭС проводит политику оплаты труда, направленную на повышение уровня оплаты труда.

Анализ эффективности деятельности службы управления персоналом начнем с характеристики обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и ряд других экономических показателей.

Основные задачи анализа:

- изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персонала по количественным и качественным параметрам;
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;
- выявление резервов более полного и эффективного использования персонала предприятия.

Источники информации – план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью представлены в таблице 2.

Таблица 2

#### Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность, чел.		Обеспеченность трудовыми ресурсами, %
	плановая	фактическая	
Руководители	2	2	100
Промышленно-производственный персонал (ППП)	93	87	93,5
В том числе:			
Рабочие	40	41	102,5
Вспомогательные рабочие	42	37	88,09
Инженерно-технические работники и служащие	11	9	81,8
Итого:	95	89	93,7

По данным таблицы видно, что предприятие обеспечено трудовыми ресурсами не в полном объеме.



По составу промышленно-производственного персонала план недовыполнен на 6,45 %, данная тенденция обусловлена в основном нехваткой вспомогательных рабочих (11,9%) и инженерно-технических работников и служащих (18,2%). По количеству рабочих план обеспеченности перевыполнен на (2,5 %). Следует отметить, что число руководителей соответствует плану в полной мере.

Анализ уровня образования работников РЭС приведен в табл.3

Таблица 3

Анализ уровня образования персонала

Образование	Годы			Удельный вес, %			Абсолютный прирост, чел.	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015
Высшее	66	68	71	66,7	72,3	79,8	3	6
Среднее специальное	30	25	17	30,3	26,6	19,1	-5	-8
Начальное профессиональное	3	1	1	3,0	1,1	1,1	-2	0
Итого	99	94	89	100,00	100,00	100,00	-5	-5

Таким образом, в структуре персонала РЭС по уровню образования преобладает высшее образование – более 71% работающих. Причем за анализируемый период удельный вес работников, имеющих высшее образование в целом имеет тенденцию роста.

Численность работников, имеющих среднее специальное образование в 2015 году сократилось на 5 чел., в 2016 году – на 8 чел. Численность работников с начальным профессиональным образованием в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2 чел.

Повышение уровня образования сотрудников является положительной характеристикой относительно эффективности кадровой политики предприятия и службы управления персоналом.

Далее для характеристики трудовых ресурсов РЭС проведем анализ трудового стажа работников, результаты представим в таблице 4.

Таблица 4

Анализ трудового стажа персонала РЭС

Стаж	Годы			Удельный вес, %			Абсолютный прирост, чел.	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
До 1 года	5	6	3	5,05	6,4	3,4	1	-3
1-3 года	49	45	40	49,5	47,9	44,9	-4	-5
3-5 лет	37	34	32	37,4	36,2	35,9	-3	-2
5-10 лет	5	6	9	5,05	6,4	10,1	1	3
10-15 лет	3	3	5	3,03	3,2	5,6	0	2
Итого	99	94	89	100	100	100	-5	-5

Анализ возрастного состава показал, что в РЭС работает персонал, главным образом, со стажем 1-3 года.

Невелика доля работников с большим стажем – 10-15 лет.

В целом тенденция к повышению количества работников определенного стажа наблюдалась по группам 5-10 лет и 10-15 лет, по остальным группам прироста либо не было, либо он имел отрицательный знак.

Теперь проанализируем возрастной состав в РЭС а результаты представим в таблице 5.

Анализ возрастного состава персонала в РЭС показал, что в структуре численности работающих доминируют лица в возрасте от 31 года до 40 лет, то есть в том возрасте, когда уже имеется опыт работы, а организм находится в расцвете физических сил.

Таблица 5

## Возрастной состав персонала в РЭС

Возраст	Годы			Удельный вес, %			Абсолютный прирост, чел.	
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015 /2014	2016/ 2015
18-20 лет	11	16	9	11,1	17,02	10,1	5	-7
21-30 лет	38	14	11	38,4	14,9	12,4	-24	-3
31-40 лет	27	31	33	27,3	32,9	37,1	4	2
41-50 лет	9	15	20	9,1	15,9	22,4	6	5
51-60 лет	11	13	9	11,1	13,8	10,1	2	-4
Свыше 60 лет	3	5	7	3,03	5,4	7,9	2	2
Итого	99	94	89	100,00	100,00	100,00	-5	-5

Но следует отметить, что руководство организации не думает о будущем, так как состав молодых сотрудников от 18 до лет сокращается, что делает невозможным создание хорошей базы для полноценной замены уходящих на пенсию работников. Немаловажным является анализ движения трудовых ресурсов, поскольку при большой текучести кадров увеличиваются затраты на их обучение и подготовку. Результаты данного анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6

## Анализ движения трудовых ресурсов в РЭС

Показатели	Годы			Абсолютный прирост, чел.	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
Численность работников на начало года, чел.	102	99	94	-3	-5
Принято, чел.	5	7	12	2	5
Уволено, всего, чел.	8	12	17	4	5
в том числе по причине а) неудовлетворительная зарплатная плата	6	10	13	4	3
б) неудовлетворительные условия труда	1	1	2	0	1

в) неблагоприятный режим работы	1	1	2	0	1
Численность работников на конец года, чел.	99	94	89	-5	-5
Среднесписочная численность, чел.	100	97	92	-3	-5
Коэффициент оборота по приему	0,0456	0,0161	0,0106	-0,0295	-0,0054
Коэффициент оборота по выбытию	0,0130	0,0225	0,2092	0,0095	0,1867
Коэффициент текучести	0,08	0,1237	0,1848	0,0030	-0,0054

Данные о причинах увольнения представлены кадровой службой.

В результате анализа движения трудовых ресурсов отчетливо видно увеличение темпов текучести кадров к концу анализируемого периода в РЭС а, следовательно, и об ухудшении ситуации в целом.

РЭС необходимо повысить нематериальную мотивацию для персонала.

что позволяет эффективно стимулировать персонал регулярными денежными выплатами, повышать производительность труда.

С целью выявления удовлетворённости персонала оценка результатов опроса сотрудников показала - большинство сотрудников не удовлетворены имеющейся системой мотивации персонала на предприятии.

### 2.3 Анализ системы мотивации персонала филиала на ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго»

От эффективности использования труда в процессе производства во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции, возникающий в связи с этим финансовый результат, а, в конечном счете, и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Поэтому анализ эффективности использования фонда оплаты труда представляет собой важный раздел системы комплексного экономического анализа деятельности предприятия.

Фонд оплаты труда является важнейшим объектом управления любого экономического субъекта, поскольку в значительной степени формирует общие издержки предприятия. Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Основными задачами анализа фонда заработной платы являются изучение состава и динамики фонда заработной платы, выявление изменения показателей, происшедших в отчетном периоде, определение влияния факторов на фонд заработной платы, изучение направлений расходования фонда заработной платы. Анализ начинается с изучения общего объема фонда заработной платы, его уровня в товарообороте, изменения динамики этих показателей.

Динамика средней заработной платы основного персонала РЭС за 2014-2016 гг. приведена в таблице 7.

Таблица 7

Динамика средней заработной платы в РЭС

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Средняя заработная плата, тыс. руб.	17,0	20,0	25,3
ФОТ, тыс.руб.	1008,6	1551,5	2542,8

На основании данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о росте средней заработной платы в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 8,3 тыс.руб.. ФОТ увеличился на 152% в 2016 году по сравнению с

2014 годом, что обусловлено ростом численности персонала и увеличением уровня оплаты труда за анализируемый период.

Представленная тенденция является в целом благоприятной для предприятия,

Проведём факторный анализ фонда оплаты труда на ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» в таблице 8.

Таблица 8

Показатели для факторного анализа фонда оплаты труда ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016г.	Изменения в 2015 г. по сравн. с 2014 г.	Изменения в 2016 г. по сравн. с 2015г
Среднесписочная численность работников, чел.	99	94	89	-5	-5
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, дни	205,7	203,2	124,4	-4,8	-7,3
Средняя продолжительность рабочей смены	7,97	7,96	8,0	0,04	0,03
Фонд повременной оплаты труда, тыс. руб.	1008,6	1551,5	2542,8	542,9	991,3
Зарплата одного рабочего, рублей:					
Среднегодовая	122254,5	198063,8	342849,4	75809,3	144785,6
Среднемесячная	10187,8	16505,3	28570,7	6317,4	12065,4
Среднедневная	485,1	785,9	1360,5	300	574,5
Среднечасовая	74,6	122,5	344,5	47,9	222,5

На основании данных таблицы, произведем расчет влияния факторов на изменение постоянной части оплаты труда за 2016 год по факторной модели:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \times \text{ЧЗП} ,$$

где ЧР – среднегодовая численность работников;

Д – количество отработанных дней одним работником за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧЗП – среднечасовая зарплата одного работника.

Проведем расчеты изменения постоянной части ФЗП в 2016 году в сравнении с 2014 годом за счет:

- Изменения среднегодовой численности работников:

$$\text{ФЗПчр} = (\text{ЧР}_{2016} - \text{ЧР}_{2015}) \times \text{Д}_{2015} \times \text{П}_{2015} \times \text{ЧЗП}_{2015} = (89 - 94) \times 203,2 \times 7,96 \times 122,5 = 990701,6 \text{ руб.}$$

- Изменения количества отработанных дней:

$$\text{ФЗПд} = \text{ЧР}_{2016} \times (\text{Д}_{2016} - \text{Д}_{2015}) \times \text{П}_{2015} \times \text{ЧЗП}_{2015} = 89 \times (124,4 - 203,2) \times 7,96 \times 122,5 = -6838571,32 \text{ руб.}$$

- Изменения продолжительности рабочей смены:

$$\text{ФЗПп} = \text{ЧР}_{2016} \times \text{Д}_{2016} \times (\text{П}_{2016} - \text{П}_{2015}) \times \text{ЧЗП}_{2015} = 89 \times 124,4 \times (8 - 7,96) \times 122,5 = 54250,84$$

- Изменения часовой заработной платы:

$$\text{ФЗПчзп} = \text{ЧР}_{2016} \times \text{Д}_{2016} \times \text{П}_{2016} \times (\text{ЧЗП}_{2016} - \text{ЧЗП}_{2015}) = 89 \times 124,4 \times 8 \times (344,5 - 122,5) = 19663161,6 \text{ руб.}$$

Рассчитываем изменение постоянной части ФЗП за счет факторов:

$$\text{ФЗПобщ} = \text{ФЗПчр} + \text{ФЗПд} + \text{ФЗПп} + \text{ФЗПчзп} = 990701,6 - 6838571,32 + 54250,84 + 19663161,6 = 13869,5 \text{ тыс. руб.}$$

Факторный анализ изменения среднего уровня оплаты труда рабочих показал, что в 2016 году по сравнению с 2015 и 2014 годами среднегодовая заработная плата одного рабочего увеличилась на 144786 руб. и 75809,3 руб. соответственно, за счет роста среднечасовой заработной платы, которая зависит от уровня квалификации работников и интенсивности их труда, пересмотра норм выработки и расценок, изменения разрядов работ и тарифных ставок, различных доплат и премий.

Таким образом, для решения проблемы эффективного использования средств оплаты труда на предприятии должна быть разработана общая концепция, которая должна ежегодно корректироваться с учетом изменившихся на предприятии обязательств.

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т. д.

Материальное вознаграждение становится мотивирующим фактором в тех случаях, когда работники придают заработной плате большое значение и когда четко прослеживается связь между заработной платой и результативностью труда, то есть увеличение производительности должно приводить к увеличению заработной платы.

В качестве материального стимулирования в филиале ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго».

Установлены следующие виды выплат стимулирующего характера:

- а) премиальные выплаты по итогам работы (квартал, полугодие, год);
- б) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- доплата до среднего (фактического) заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам;
- добровольное медицинское страхование (ДМС);
- дополнительное пенсионное страхование;

Состав социального пакета достаточно не объемен и ограничивается перечнем, который приведен выше.

Методы организационного стимулирования присутствуют, включают в себя профессиональное развитие и обучение персонала, улучшение условий труда и оснащения рабочих мест.

Методы морального стимулирования на предприятии отсутствуют.



Условия труда на предприятии соблюдаются в части санитарно-гигиенических, материально-технических, информационных условий. Но мало внимания уделяется социально-бытовым, социально-психологическим, условиям социальной защиты

С целью анализа удовлетворённости персонала системы мотивации филиала на ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго». Был проведён опрос пятидесяти работников филиала на ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго».

Результаты проведенного анкетирования сотрудников филиала на ПАО «МРСК Сибири»-«Красноярскэнерго» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Вопрос	Варианты ответов	Результат
Пол	- мужской - женский	79% 21%
Возраст	1.20-25 2.25-30 3. 31-40 4.41-50 5.51-60	1. 5% 2.6% 3. 26% 4. 50% 5.13%
Стаж работы в компании	до 1 года 1-3 года 3-6 лет 6-10 лет более 10 лет	16% 11% 17% 18% 38%
Удовлетворены ли Вы заработной платой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• да, полностью удовлетворен (а);</li> <li>• да, но хотелось бы больше;</li> <li>• нет, считаю, что заслуживаю прибавку;</li> <li>• нет, но считаю, что заслуживаю такую заработную плату.</li> </ul>	49% 8% 10% 0%
Считаете ли вы что Мотивация персонала ключевой фактор всей организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да</li> <li>• Нет</li> </ul>	84%
Должны ли присутствовать методы моральной мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да</li> <li>• Нет</li> </ul>	88%
Нужно улучшить систему мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да</li> <li>• Нет</li> </ul>	76%

По мнению большинства работников ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» необходимо ввести премии за выполнение и перевыполнение плана, повысить уровень заработной платы и социальных выплат.

Изменить систему мотивации хотели бы 76% респондентов, 84% респондентов считают, что мотивация персонала ключевой фактор деятельности всей организации. При этом 88% опрошенных считают, что моральные методы мотивации в современных условиях не потеряли своей важности и актуальности.

Таким образом, проведенное исследование показало, что персонал ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» в целом неудовлетворительно оценивает систему мотивации на предприятии и отмечает необходимость ее пересмотра и совершенствования.

ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» необходимо повысить не материальную мотивацию для персонала внедрив мероприятия.

В ходе анализа нематериальной мотивации персонала РЭС установлено, что нематериальная мотивация отсутствует. Однако степень нематериальной мотивации далека от совершенной. В настоящий момент руководство РЭС не придает большого значения нематериальной мотивации. Этому есть существенные основания. Такие виды морального поощрения, как почетная грамота, объявление благодарности, занесение в Книгу почета и на Доску почета, во многом дискредитировали себя в прошлые годы, когда это делалось зачастую ради «галочки», в массовом порядке и без подкрепления какими либо стимулами. Всё выше изложенное вызвало необходимость реализации в РЭС по совершенствованию системы мотивации персонала.

## **Глава 3. Мероприятия, Направленные На Совершенствование Системы Мотивации В Филиале Пао «Мрск Сибири» «Красноярскэнерго»**

### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации филиале ПАО «МРСК-Сибири»-«Красноярскэнерго»**

Эффективная, грамотно построенная мотивация персонала является необходимым условием стабильного развития

Если ценный работник устал от своей должности, повышение зарплаты вряд ли поможет ему эффективнее работать. Мотивация должна помогать сотрудникам получать удовольствие от работы, достижение личных целей при этом весьма важно. Поэтому рекомендуется так же провести нематериальную мотивацию.

Нематериальная мотивация включает в себя: социальный пакет – оформление по трудовому законодательству, гарантии отпуска, больничных и т. д.; комфортные условия труда: удобное рабочее место, оборудованные места для питания; открытость руководства, гибкая позиция по вопросам решения личных проблем, интерес компании к сотруднику; наличие корпоративной культуры (корпоративы, праздники), доброжелательный климат в коллективе; признание важности работы сотрудников, их вклада в успех компании; поощрение персонала за достижения и поддержка в случае неудачи; регулярное обучение персонала, профессиональный рост внутри компании и др.

Исходя из прогнозов экономической ситуации в стране, нематериальная мотивация персонала в 2017 году будет наиболее оптимальным выходом для многих компаний. Она почти ничего не стоит, но помогает создать благоприятный имидж компании, что позволит повысить мотивацию персонала и перекрыть текучесть кадров.

Для повышения качества работы сотрудников в будущем важно избегать заикливания на известных и проверенных методах, необходимо искать оригинальные варианты стимулирования работников.

Тенденции 2017 года в мотивации персонала характеризуются повышенной направленностью на молодых специалистов. Самым большим мотивирующим фактором для современной молодежи является даже не оплата, а содержание работы, ощущение собственной профессиональной значимости и профессионального роста. Интересная среда общения, возможность получить свободное время, осмысленность работы – вот основные позиции, на которые стоит делать упор специалистам по персоналу.

Если руководители ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» способны привлечь в свою компанию талантливую молодежь, они смогут в будущем не только удержать, но и улучшить кадровые ресурсы. Это поможет развить инновационный потенциал компаний и существенно повысить эффективность работы персонала.

Мотивация персонала должна стимулировать сотрудников на целенаправленную и эффективную работу, но не обязательно для этого компании тратить деньги. Тем более что вопрос экономии в 2017 году будет стоять не менее остро, чем в предыдущие.

Чтобы сэкономить на мотивации персонала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» в 2017 году, придется взять на вооружение варианты нематериальной мотивации.

Например, перспектива приобрести новые знания и навыки, новая пусть и смежная должность с перспективами профессионального роста, ощущение большей причастности к бизнесу значительно повышают мотивацию персонала и без денежных бонусов.

Важно понимать, что личность руководителя оказывает немалое влияние на мотивацию персонала. Даже устное поздравление с днем рождения, комплимент утром заряжает сотрудников позитивом на весь день и придает сил и желание работать. Поэтому руководителям нужно проявить недюжинные способности в коммуникации.

Индивидуальный подход при необходимости экономии становится наиболее оптимальным. Вместо того чтобы всему отделу премию на энную сумму, можно постараться понять сложности и ситуацию каждого сотрудника. Кому-то крайне нужно доброе слово руководителя о проделанной работе, кому-то необходим отгул по семейным обстоятельствам. Кто-то уже давно по результатам труда заслуживает попасть на доску почета, но, как это часто бывает, остается в тени.

В рамках проблем мотивации сформулирована одна из стратегических целей - внедрение совершенствованной системы мотивации для повышения общей эффективности работы филиала.

Новая система мотивации будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желанию работать с большей отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;
- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации. Коллектив РЭС нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и

культурно-развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг.

В отличие от системы премирования, активизирующей в работнике стремление к качественному выполнению его основной и обязательной функции, система нематериальной мотивации должна быть направлена на повышение лояльности к организации, мотивации к успеху, а также на формирование в сотрудниках креативных качеств и инициативности. В таблице 10 приведены предложения по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников РЭС.

Таблица 10

Предлагаемые элементы нематериальной мотивации сотрудников РЭС

Инструменты нематериальной мотивации	Достижимый результат
Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатров, театров	Удовлетворение потребности родственности (общение, признание, причастность) и повышение приверженности компании, развитие корпоративной культуры
Фотографии лучших работников месяца вывешивать на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть	Повышение удовлетворенности процессом труда
На доске объявлений поздравлять открытками работников с днем рождения, государственными и корпоративными	Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности
Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»	Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело
Начальнику проводить периодические совещания с подчиненными, обеспечив участие сотрудников в принятии решений	Повышение стремления к достижению корпоративных целей, осознания значимости своего вклада сотрудниками, их причастности

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;
- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;
- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению высоких результатов работы и участие в делах компании
- повышение сплоченности коллектива;
- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей;
- развитие кадрового потенциала.

Таким образом внедрение предложенных мероприятий позволит улучшить работоспособность персонала в РЭС

### 3.2 Экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести РЭС для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта. В целом, затраты на реализацию совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в РЭС. Исходя из особенностей бюджетного финансирования, наиболее целесообразным представляется определении периода планирования и расходования средств с ноября 2017 года по декабрь 2018 года, поскольку мало затратные мероприятия возможно, осуществить из средств экономии за 2017 год. Другие необходимо провести в первом квартале 2018 года, либо распределить средства пропорционально на весь

2018 год.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта составим перечень всех проектных затрат. Далее нам нужно провести экономическое обоснование запланированных мероприятий, которые мы запланировали. Размер доски 90\*120см стоимость доски поздравлений составляет 3350 рублей с учётом цен магазина «Ситилинк». Установку её проведёт слесарь в своё рабочее время. Стоимость поздравительных открыток по числу работающих из расчёта 103 открытки стоимостью 15 рублей. Стоимость доски поздравлений составит ту же стоимость что и за доску поздравлений Смета расходов на проведение новогоднего корпоратива представлены в таблице 11.

Таблица 11

Смета расходов на проведение новогоднего корпоратива

№ п/п	Наименование расходов	Количество	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
1	Оплата детских подарков	25 чел.	1500	37,500
2	Стоимость наборов конфет	40 наборов	1 000	40 000
3	Оплата праздничного ужина	103 чел.	800	82400
4	Приобретение новогодних елок для установки на предприятии	3 шт.	1000	3000
5	Приобретение елочных игрушек			5000
6	Приобретение украшений для праздничного оформления актового зала и подразделений предприятия			3 000
	ИТОГО:			170 500



Посещение театра будет осуществляться в Красноярский драматический театр имени А.С. Пушкина. Стоимость билеты 200 рублей, в сумме получается 20600 рублей.

Также необходимо посчитывать затраты на подарок лучшему работнику сумма затрачиваемая на подарок сотрудника составит 4000 , подарок будет выбираться исходя из предпочтений сотрудника

Таблица 12

Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала РЭС

Наименование статьи затрат	Затраты, руб.
1 Оформление доски поздравлений	3350
2 Корпоративные мероприятия (1 мероприятия)	170 500
3 Приобретение билетов	20600
4 Доска Почета	3350
5 Подарки лучшим работникам	4000
ИТОГО:	181200

При условии внедрения запланированных мероприятий, нематериальная мотивация будет обеспечивать активное участие работников РЭС в разработке и реализации целей организации.

Главным правилом работы филиала должно стать стремление к обеспечению сотрудников такими жизненными условиями на работе и за ее пределами, которые позволили бы им полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких задач.

Найдем средне-арифметическое для того, чтобы определить ориентировочное количество уволенных за 2014-2016 г. составило:

$(K_{cp}) (8+12+17):3=12$  чел.

Причем основная причина увольнения доля уволенных, по причине неудовлетворительная заработная плата (13 человек из 17 уволенных в 2016 году). Что может свидетельствовать о низкой эффективности системы мотивации персонала с этой целью поведём анализ системы мотивации персонала на филиале ПАО «МРСК Сибири - «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

С целью выявления причин неэффективности системы мотивации проведём её детальный анализ филиала ПАО «МРСК Сибири - «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

Найдем средне-арифметическое для того, чтобы определить ориентировочное количество сотрудников в фирме за 2017 год.

$(102+99+94)/3=98$  чел.

Ориентировочное количество сотрудников в 2017 году составит 98 человек.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$K_T = K_u / Ч_{ср} * 100$ , (1)

$K_T$  – коэффициент текучести;

$K_u$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

$K_T = 12 \text{чел.} / 98 \text{чел.} * 100 = 0,12\%$

В результате видно, что коэффициент текучести кадров в 2017 году по плану составит 0,12 %, что на 0,3 % меньше показателя предыдущего года и свидетельствует об эффективности внедренных мероприятий.

Производительность труда – важнейший критерий оценки эффективности рабочих. Чем она выше, тем меньше затрат на производство товаров. Именно он определяет рентабельность предприятия.

Рассчитав производительность труда, можно узнать, насколько плодотворен труд рабочих за тот или иной отрезок времени.

На основе полученных данных, можно спланировать дальнейшую работу предприятия – высчитать предполагаемые объемы продукции, выручку, составить смету расходов и закупить материалы для производства в необходимом количестве, нанять требуемое количество рабочих.

Производительность труда характеризуется двумя основными показателями:

Выработкой, которая указывает на объем услуг оказываемых одним работником за определенный период времени. Зачастую рассчитывается для одного часа, дня или недели.

Трудоемкостью – наоборот, указывает уже на количество времени, которое работник затратил на оказание одной единицы услуги.

Проведем анализ производительности труда в РЭС.

Доходы от деятельности РЭС в 2016 году составили согласно отчету о финансовых результатах деятельности 20443 тыс.руб.

Так, производительность труда в 2016 году составит:

$$20443/94=206,4\%$$

$$\text{В 2017 году: } 20443/98=208,6\%$$

Стоит отметить, что увеличение производительности приведет к снижению затрат. Так, с помощью повышения производительности РЭС существенно сэкономит на заработной плате и повысит прибыль.

Все расходы, связанные с обучением персонала и повышением мотивации обойдутся предприятию в 1820 тыс. руб.

Для расчета эффекта составим аналитический отчет о прибылях и убытках компании за 2015-2016 гг. в таблице 14.

Таблица 13

## Аналитический отчет о прибылях и убытках

Показатели	01.01.2016	После внедрения мероприятий	Абсолютное изменение, тыс.руб.
Выручка от продажи услуг, тыс.руб.	50558,2	59867,2	9309
Себестоимость реализации, тыс.руб.	26617,6	23520	-3097,6
Валовая прибыль, тыс.руб.	23940,6	36347,5	12406,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	23940,6	36347,5	12406,9
Прочие операционные доходы, тыс.руб.	475	475	0
Внереализационные доходы, тыс.руб.	125	125	0
Внереализационные расходы, тыс.руб.	9	1820	173
Прибыль(убыток) до налогообложения, тыс.руб.	24531,6	36765,5	12233,9
Чистая прибыль(убыток), тыс.руб.	20443	29412,4	8969,4

В 2017 году:  $20443/98=208,6\%$

$$\Delta ПТ = [\mathcal{E}_q / (Ч_p - \mathcal{E}_q)] * 100\%,$$

где  $\mathcal{E}_q$  – планируемая экономия численности персонала;

$Ч_p$  – численности рабочих (сотрудников, занятых в производственном процессе).

Если необходимо рассчитать производительность труда одного работника, тогда значение показателя среднесписочная численность будет равно единице. Годовая выработка на одного работника не только характеризует результативность отдельного человека, но и позволяет составить план на следующий период.

Чистая прибыль делённая на среднегодовую численность персонала

Предполагая что, чистая прибыль по сравнению с 01.01.2017 не возрастет, численность персонала будет равна 98 человек. По данным таблицы видно, что в результате внедрения мероприятий выручка от оказания услуг увеличится на 9309 тыс.руб., вследствие данного изменения произойдет увеличение валовой прибыли на 12406,9 тыс.руб., и в итоге увеличит чистую прибыль предприятия на 8969,4 тыс.руб.

Для большей наглядности произошедших изменений, изобразим динамику выручки и валовой прибыли на рисунке 8.

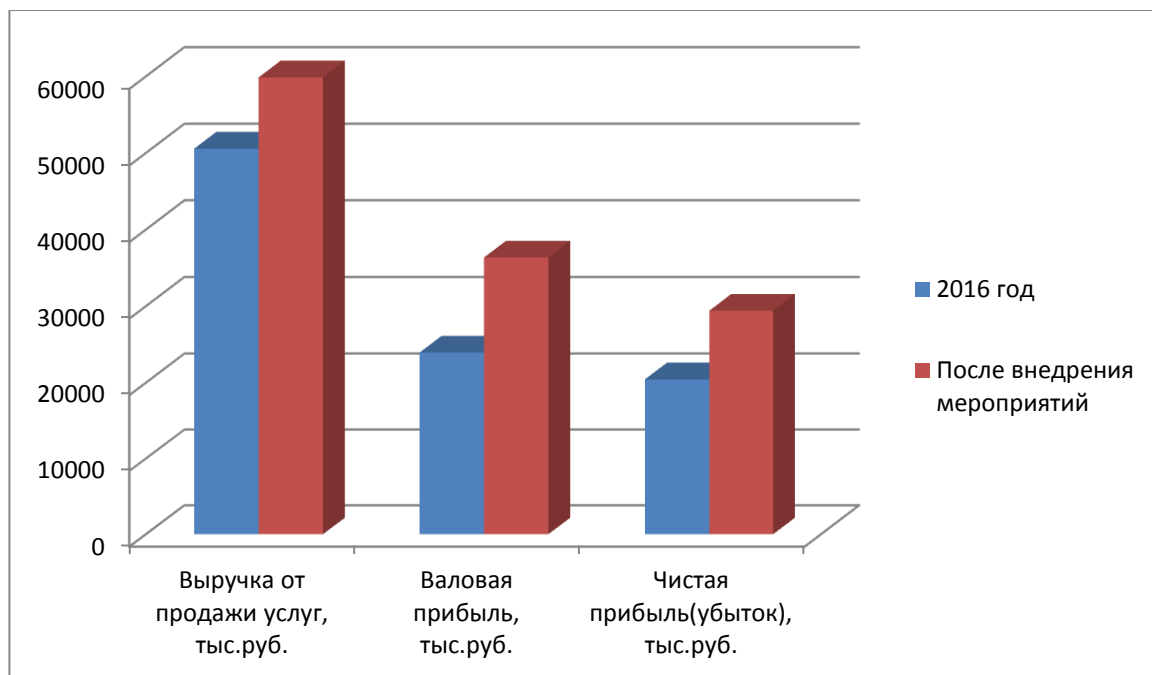


Рис.8 Динамика выручки и валовой прибыли

В целом же, можно отметить, что чистая прибыль имела положительную тенденцию, и в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась.

Экономический эффект составит:  $29412,4 - 20443 = 8969,4$  тыс. руб.

$$T = \frac{K}{\Pi}, \quad (2)$$

$$E = \frac{\Pi}{K}, \quad (3)$$

где: T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

Π - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

E - коэффициент эффективности.

Срок окупаемости затрат составит:  $T = 1820/29412,4 = 0,06$  года, что составляет примерно 21,9 дней.

Коэффициент эффективности составит:  $E = 29412,4/1820 = 16,1$

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Таким образом, в данной главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией, которые применимы для персонала РЭС

## Заключение

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

Цель работы на основе теоретического и практического анализа выработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в филиале ПАО «МРСК Сибири»- «Красноярскэнерго» Советский РЭС.

Для достижения этой цели в научно-исследовательском разделе были рассмотрены основные классические теории мотивации, существующие на данный момент: содержательные и процессуальные теории мотивации, а также недавно возникшие теории. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Рассмотрев основные факторы внутренней среды ПАО «МРСК Сибири»- «Красноярскэнерго» Советский РЭС можно сделать следующие выводы:

- основной причиной проблем организации является в отсутствии нематериальной мотивации.

-отсутствие системы мотивации работников приводит к снижению производительности их труда; они преследуют только свои личные цели, при этом не видят взаимосвязи этих целей с целями организации;

- современное техническое оснащение и высокая квалификация кадров сглаживают негативное воздействие слабых сторон на деятельность предприятия, и анализ внутренних факторов с помощью матрицы сильных и слабых сторон подтверждает, что стороны находятся в балансе.

Руководство предприятия не должно допустить, чтобы этот баланс сместился в сторону преобладания слабых сторон. Для этого необходимо провести полную реорганизацию структуры предприятия, устранить должности-дубли, а также разработать систему должностных инструкций, которая была бы понятна всем сотрудникам предприятия. Кроме того, в

В части 3 данной работы предлагаются некоторые мероприятия по повышению мотивации сотрудников.

Внедрение вышеперечисленных мероприятий позволит полностью ликвидировать или снизить отрицательное влияние основных слабых сторон на деятельность предприятия.

Но для полного анализа деятельности предприятия одного анализа факторов внутренней среды недостаточно. Комплексный анализ включает также анализ факторов внешней среды. Угрозы и возможности внешней среды в такой же мере, как сильные и слабые стороны внутренней, определяют условия успешного существования организации.

Однако можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей. Также можно знать и об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их использования. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие и организация в целом.



## Список Использованных Источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 2005 г.: Офиц. текст по сост. на 15 декабря 2008 г. с историко-правовым комментарием. М.: НОРМА – ИНФРА · М, 2009.
2. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.01 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч.1)
3. Закон РФ от 11 марта 2004 г. «О коллективных договорах и соглашениях»// СЗ РФ . 2005, N 47. Ст. 4558.
4. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2009. №18.
5. Анисимов, О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии / О.С. Анисимов. – Новгород, 2012.
6. Абрютина, М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2012. – 265с.
7. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2012. – 425 с.
8. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2013. – 304с.
9. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2012.
10. Беляцкий, Н.П. Техника работы менеджера / Н.П. Беляцкий, П. Ройш, Н.В. Суша. – Минск: Книжный дом, 2014.
11. Беристай, А.П. Анализ финансовой отчетности: пер. с английского. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 615 с.

12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков.-М.:НИЦ ИНФРА-М,2013.-192 с.
13. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – М.: Издательство: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
14. Верхоглазенко, В. Мотивация персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2013. – №4. – С. 48–51.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
16. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 152 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, Инфра-М, 2011. – 576 с. Викиерстафф, С. Управление персоналом: Учебное пособие. – Новосибирск: 2015. – 378 с.
18. Войтов, С.М. Текучесть и удержание персонала / С.М. Войтов // Отдел кадров. – 2013. – №7. – С. 99–103.
19. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. –М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
20. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2012. – 260 с.
21. Губанов, С. Система организации и поощрения труда: Методические разработки / Губанов, С. // Экономист. – 2013. – 40 с.
22. Горнаков, Э.И. Мотивация поведения работника // Отдел кадров. – 2015. – №3. – С. 92–96.
23. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с 6-го англ. издания – М.: "Издательство БИНОМ", 2012. – 105 с.

24. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
25. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 378 с.
26. Ельченко, М. Два подхода к оценке персонала / М. Ельченко // Управление персоналом. –2014. – №4. –С. 87–90.
27. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Издательство "Альпина Паблишер", 2013. – 285 с.
28. Калина, А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебно-методическое пособие. – К.: МАУП, 2014. – 486 с.
29. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2012. – 528 с.
30. Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Ключков А. // Управление персоналом. – 2013. – 55 с.
31. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. – СПб.: Профессия, 2012. – 192 с.
32. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. – 2014. – 32 с.
33. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2012.
34. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. – М.: Юрайт, 2012. –323с.
35. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 383 с

36. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Издательство: Юрайт, 2012. – 492 с.
37. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. – М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2012. – 623 с.
38. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с.
39. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно–практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
40. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: Издательство «Феникс», «МарТ», 2012. – 272 с.
41. Петрова Н.И., Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно–методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2014 г. – 42 с.
42. Пошерстник, Е.Б. Заработная плата в современных условиях / Пошерстник Е.Б., Пошерстник Н.В. – М.: С–Пб., 2013. – 518 с.
43. Прошкин, Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2015. – 67 с.
44. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия – Москва, 2014. – 338 с.
45. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивацией. Lambert Academic Publishing, 2013. – 156 с.
46. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник для XXI века. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 676 с.

47. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: Сб. науч. тр. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2012. – 158 с.
48. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
49. Таунсенд Пэт Качество делать деньги: как вовлечь персонал в процесс обеспечения качества: пер. с англ. – М.: Стандарты и качество, 2012. – 159 с.
50. Черняева, Д. Мировой кризис и трудовые отношения / Черняева Д. // управление персоналом. – 2012. – 92 с.
51. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: Учебное пособие. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2013. – 527 с.