

## Оглавление

Введение	9
1 Обзор литературы	12
2 Теоретические и практические аспекты стимулирования персонала	14
2.1 Понятие и сущность системы стимулирования	14
2.2 Сравнительная характеристика теорий мотиваций	16
2.3 Понятие «инженерный труд». Особенности его стимулирования в России и за рубежом	24
3 Анализ ФГУП ПО «Север»	30
3.1. Краткая характеристика деятельности организации	30
3.2 Структура, анализ состава и численности персонала отдела главного конструктора	37
3.3 Анализ существующей системы стимулирования персонала	41
3.4 Преимущества и недостатки имеющейся системы стимулирования и мотивации труда работников	48
4 Проект положения о стимулировании персонала ФГУП ПО «СЕВЕР»	52
4.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда работников	52
4.2 Разработка положения о стимулировании персонала отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР»	56
5 Социальная ответственность	61
5.1 Описание рабочего места	61
5.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды	62

5.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведённой среды	66
5.4 Охрана окружающей среды	72
5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	72
5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	75
Заключение	78
Список используемых источников	82
Приложение А - Организационная структура управления ФГУП ПО «Север»	84
Приложение Б - Бухгалтерский баланс ФГУП ПО «Север» на 01.01.2016	85
Приложение В - Бухгалтерский баланс ФГУП ПО «Север» на 01.01.2015	89
Приложение Г - Бухгалтерский баланс ФГУП ПО «Север» на 01.01.2014	91
Приложение Д - Структурная схема ОГК	93
Приложение Е - Анкета	94
Приложение Ж - Положение о стимулировании труда	97
CD-диск	В конверте на обороте обложки

## Введение

В современное управление персоналом входит множество компонентов, тесно связанных между собой. К ним относятся: кадровая политика организации, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Главное место в управлении персоналом занимает выявление способов повышения производительности труда, стимулирование труда работников, а так же возможностей для увеличения творческого потенциала.

Стимулирование – это применение по отношению к работнику стимулов для воздействия на его старания и целеустремлённость в процессе решения поставленных задач стоящих перед организацией и включение соответствующих мотивов. Система стимулирования персонала подразумевает совокупность методов, направленных на повышение эффективности труда работников.

Отсутствие эффективной системы стимулирования труда ведет к снижению конкурентоспособности предприятия, так же к ухудшению социальной атмосферы коллектива.

Детально разработанная система стимулирования трудовой деятельности даёт возможность подстёгивать трудовой потенциал работников предприятия, будет стимулировать рост качественных и количественных показателей, и в том числе будет способствовать проявлению творческой инициативы, как следствие будет снижен удельный вес живого труда на единицу продукции, в конечном итоге повысит рентабельность организации.

Путь к эффективному управлению сотрудником лежит через понимание его мотивации. Зная то что побуждает сотрудника к деятельности и какими мотивами он руководствуется, руководитель может разработать эффективную систему форм и методов управления мотивом.

Мотивация труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Работники интеллектуального труда представляют собой особый вид рабочей силы, для эффективного управления которым необходимо переосмыслить традиционные подходы к управлению.

- Низкая мотивация персонала ведет к негативным последствиям для деятельности всей организации;

- Разработка системы мотивации нередко оказывается «уравниванием со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов;

- Знание методов мотивации персонала может помочь в нахождении способов регулирования трудового поведения.

Актуальность выбранной темы не вызывает сомнений, так как проблема мотивации работников является одним из важнейших в вопросе управления как персоналом, так и организацией в целом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы стимулирования персонала отдела главного конструктора на основе систематизации теории и практики мотивации персонала, а так же анализа системы материального и нематериального вознаграждений.

Для достижение поставленной цели были решены следующие задачи:

- Рассмотрение сущности понятий «мотивация» и «стимулирование» на предприятии;

- Систематизация теоретических основ мотивации, стимулирования и анализ методик оценки ее эффективности;

- Анализ видов материального денежного, материального неденежного вознаграждения, нематериального вознаграждения;

- Оценка действующей системы мотивации, стимулирования труда работников ФГУП ПО "СЕВЕР";

- Обоснование целей, принципов, форм, видов мотивации, стимулирования персонала и формирование методики мониторинга и оценки эффективности системы мотивации, стимулирования на примере отдела главного конструктора.

- Разработка положения о стимулировании персонала отдела главного конструктора ФГУП ПО "СЕВЕР"

Для реализации обозначенных задач в качестве метода исследования было использовано анкетирование.

Объектом исследования моей работы являются системы и механизмы мотивации и стимулирования труда работников отдела главного конструктора ФГУП ПО "СЕВЕР".

Предметом исследования: Принципы, методы стимулирования персонала, система материальных и нематериальных стимулов, влияние мотивации на производительность труда.

Период исследования составил 2013-2015 гг.

## 1 Обзор литературы

В научной литературе существует большое количество теорий, пытающихся объяснить механизмы мотивации труда, но пока ни одной из них не удалось завоевать мир. Мотивационные теории можно разделить на две группы - одни стараются объяснить мотивацию труда действием внешних факторов, вторые видят источники мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях.

Сторонники первого направления (Тейлор, Скиннер) считают, что человека проявляет реакцию на воздействие факторов из вне и поведением рабочего можно управлять при помощи системы наказаний и поощрений. Такой взгляд на трудовую мотивацию, довольно популярный в начале века, подвергается критике за свой антигуманный характер и значительно утратил популярность в научных кругах, хотя до сих пор многие руководители придерживаются данной точки зрения и управляют своими подчиненными на основе философии «кнута и пряника».

Второе направление, развивающееся с начала 50-х годов, дало начало множеству теорий, объясняющих мотивацию с точки зрения внутреннего мира человека. Например, согласно теории иерархии потребностей Маслоу человек работает, для того чтобы удовлетворить свои внутренние потребности (удовлетворить потребности в пище, жилье, одежде, сохранить определённый уровень жизни, обрести определённое социальное положение, самореализоваться).

Обзор литературных источников по проблеме стимулирования труда работников в России показал, что данной теме посвящено большое количество научных работ. Стимулирование труда в России, так же как и в других странах, имеют свои особенности, которые связаны как со специфическими чертами менталитета, так и с историческими реалиями формирования экономики.

Сравнение отечественных и западных подходов к данной проблеме показало, что, подходы к стимулированию труда в России и за рубежом значительно отличаются друг от друга, несмотря на то, что используются одинаковые теории стимулирования труда. Это ставит задачу изучения основ стимулирования в качестве первоочередной в рамках конкретной работы.

## 2 Теоретические и практические аспекты стимулирования персонала

### 2.1 Понятие и сущность системы стимулирования

Для начала следует определить, что же понимают под мотивацией и стимулированием труда.

Стимул – это внешний импульс к действию, связанный с воздействием внешних факторов по отношению к человеку. Стимулом в Древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные ученые обычно не используют слово "стимул": обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин "внешняя мотивация" [1].

Для того чтобы овладеть каким-либо стимулом, человеку необходимо определенное внутреннее побуждение. Это побуждение и есть мотив (от латинского *moveo* - двигаю) [2].

Система стимулирования должна руководствоваться в первую очередь экономическими принципами и включает в себя два основных вида: материальный и нематериальный (моральный)

Ключевым видом стимулирования является материальное, которое играет ведущую роль в повышении трудовой мотивации работников.

Материальное стимулирование – это поощрение работников материальными выплатами по результатам их трудовой деятельности. Использование материальных стимулов позволяет в первую очередь осуществлять контроль поведения объектов управления на основании использования разных денежных выплат и санкций.

Разнообразные доплаты относятся к поощрительным формам материального стимулирования, т.е. являются вознаграждением за положительные результаты труда. Доплаты могут получать сотрудники, которые принимают участие в достижении дополнительных результатов труда,

дополнительного экономического эффекта. Доплаты отличаются от тарифа тем, что они не являются постоянным компонентом заработной платы. Размер доплат находится в зависимости от индивидуальной эффективности труда конкретно взятого работника и вклада в общие результаты коллектива.

Доплаты разделяют на две группы. К первой группе относят доплаты которые устанавливаются в законодательном порядке, они распространяются на всех работников без исключения и их размер не зависит от конкретных результатов работы, они представляют собой оплату основных трудовых факторов. В данном случае доплаты являются стимулом для труда в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время и за определённые условия труда [3].

Ко второй группе доплат относятся как раз таки вознаграждения за определённые результаты работника. К этим доплатам можно отнести надбавки к тарифным ставкам за совмещение должностных обязанностей, повышение объёмом выполняемой работы, профессиональное мастерство и высокие личные достижения в труде. Так же к этой группе относят льготы социального характера.

К социальным можно отнести льготы по организации питания сотрудников предприятия, обеспечению жильём или льготы по его приобретению, организацию медицинской помощи, социально-консультативную помощь.

Так же играет значительную роль в соц. политике организации социальная помощь семье и организация досуга работников и членов их семей.

Вторым немаловажным видом стимулирования труда является моральное.

Моральное стимулирование – это передача информации человеку о его заслугах или положительных результатах его деятельности. Моральные стимулы подразумевают под собой такие средства мотивации к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности и на признании трудовых заслуг как первостепенных. Они не сводятся лишь к наградам и

поощрениям, использование их предусматривает создание такого социального климата при которых в коллективе четко знают о том кто как работает.

Одним из главных условий достижения значительной эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, это означает необходимость точной и объективной оценки трудового вклада каждого сотрудника. Убежденность сотрудника в его обоснованности и справедливости признания трудовых результатов возвышает авторитет труда, формирует активную жизненную позицию.

Достаточно эффективным способом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестную и качественную работу.

Воздействие моральных стимулов на работника обуславливается множеством факторов таких как возраст, пол, квалификация, образование, стаж работы, уровня сознательности и др. Следует это учитывать перед тем как разрабатывать условия моральных поощрений [4].

Исследование мотивов трудовой деятельности и установление тех стимулов которые способны обеспечить высокие показатели труда имеют первостепенное значение в управлении персоналом. Необходимо принимать во внимание, что мотивы каждой личности со временем меняются, прежние могут отойти на задний план, а на их место встанут совершенно иные мотивы. В соответствии с этим целесообразно придать динамичность и гибкость разрабатываемым системам стимулирования и мотивации труда.

## 2.2 Сравнительная характеристика теорий мотиваций

Процесс мотивации весьма сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Далее рассмотрим основные из них. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам теории основывающейся на исследовании потребностей человека

относятся такие американские психологи как Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид Мак Клеlland [5].

Таблица 1 – Эволюция теорий мотивации и их связь с теориями управления

Теории управления	Авторы	Период времени	Теории мотивации	авторы
Школа научного управления	Тейлор, Ф. и Л. Гилберты	1820-1920	Традиционный подход. Трудовой процесс рассматривается с чисто физиологической точки зрения. Главное – удовлетворение физиологических потребностей.	Тейлор
Классическая (административная) школа управления	А. Файоль, Л. Урвик и др.	1920-1950	Теория человеческого фактора (человеческих ресурсов). Стимулирование рассматривается как функция управления.	Файоль
Школа человеческих отношений	М. Паркер, Ф. и Э. Мэйо	1930-1950	Следует обращать внимание на то, о чем работник думает и что чувствует (идея о "сердце" рабочих). Начало мотивирования трудовой деятельности работников. Теории "Х" и "У"	Мэйо Мак Грегор
Школа системно – структурного комплекса	Л. фон Бергаланфи, М. Месарович и др.	1950-1980	Окружающая среда и работники рассматриваются с позиции системного подхода как единая система. Теория иерархии потребностей. Теория двух факторов (мотивации и ожидания)	Маслоу Герцберг
Школа стратегического менеджмента	И. Ансофф и др.	1980-по настоящее время	Теория "Z": доверие, такт, близость между работниками. Теория (тандем) "мысль и обновление" ("thinkovation" – think "end innovation"). Акцент делается на развитие умственных способностей человека. Теория моделей жизни провозглашает важность свободного времени для самореализации работника. Целевая теория мотивации.	У. Оучи - Т. Хойруп Э.Локк

Наиболее ранней теорией мотиваций является теория мотивации по А. Маслоу. Суть данной теории сводится к исследованию потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, полагали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека
- потребности в безопасности и уверенность в будущем – т.е. защита от опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что все физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социуме;
- потребности в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения.

Первые две группы потребностей являются первичными, а остальные три вторичные. Согласно теории Маслоу эти потребности можно разместить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок 1).

По мере удовлетворения потребностей находящиеся в основании, наиболее актуальными становятся потребности лежащие на высших уровнях, но это не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью [6].



Рисунок 1 – Иерархия потребностей человека по А. Маслоу

В теории, предложенной К. Альдерфером, потребности можно разбить на три класса: потребности существования – E (физиологические и потребности в безопасности), социальные – R (включая и потребности в уважении) и потребности личностного роста – G (в самореализации). Схема зависимости между потребностями К. Альдерфера устанавливает связь между их удовлетворением и актуализацией (рисунок 2).

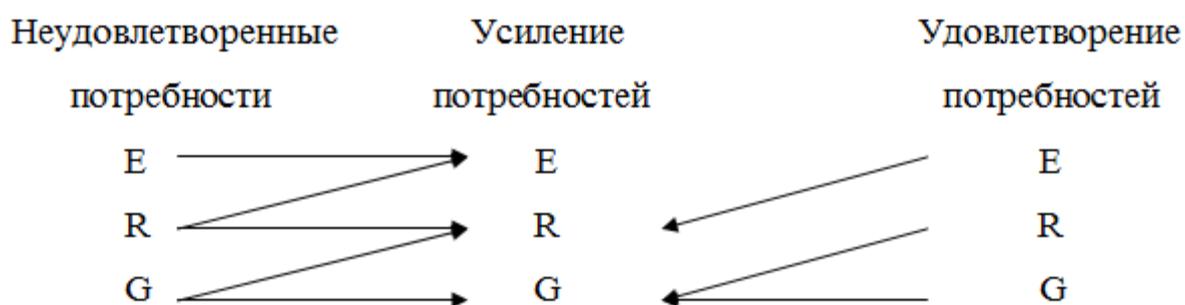


Рисунок 2 – Группировка потребностей по К. Альдерферу

С помощью данной схемы выделяются следующие зависимости:

- чем меньше удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются:  $E \rightarrow E$ ;
- чем полнее удовлетворены потребности существования, тем сильнее проявляются социальные потребности:  $E \rightarrow R$ ;

- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более полно проявляются потребности существования:  $R \rightarrow E$ ;

- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие:  $R \rightarrow R$ ;

- чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее социальные потребности:  $G \rightarrow R$ ;

- чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста  $R \rightarrow G$ ;

- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем больше они проявляются:  $G \rightarrow G$ .

Зависимости между потребностями, по Альдерферу, идут как снизу вверх, так и сверху вниз. Но не смотря на это, они всё равно формируют определенную иерархию.

По мере развития экономических отношений и совершенствованием управления главная роль в теории мотивации начинает отводиться потребностям более высоких уровней.

Согласно теории Дэвида Мак Клееланда структура потребностей высших уровней делится на три фактора: стремление к успеху, стремление к власти, и стремление к признанию.

Согласно данной теории люди, которые стремятся к власти, должны и могут удовлетворить свою потребность при занятии конкретных должностей в организации. Управлять потребностями такого рода можно, с помощью подготовки работника к переходу по иерархии на вышестоящие должности посредством аттестации, направления на курсы повышения квалификации и пр. Такие люди как правило имеют широкий круг общения и стремятся ещё больше его расширить [7].

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая возникла в связи с увеличивающейся необходимостью выявить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию работника (таблица 2).

Первая группа факторов, которую ещё называю гигиеническими факторами, связана с самовыражением и внутренними потребностями, а так же с условиями работы.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение пытата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

Что касается второй группы факторов мотивации, то она связана с характером и сущностью самой работы.

Двухфакторная модель поведения Ф. Герцберга, наиболее применима для развитого демократического общества с достаточно высоким уровнем жизни и удовлетворенностью первичных потребностей. В таких условиях, по мнению Ф. Герцберга факторы рабочей среды воспринимаются только как само собой разумеющееся, т.е. как "гигиенический" фон и тем самым не способные при увеличении их качественных и количественных показателей спровоцировать увеличение производительности труда. Однако возможность достиг успеха или получить повышение по службе в значительной мере повлиять результаты работы в лучшую сторону. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна [8].

Рассмотренные содержательные теории позволяют судить о том что мотивация является вероятностным процессом, это значит что мотивация то, что мотивирует конкретно взятого человека в определённой ситуации и в определённым промежутком времени, может в другое время или в совсем другой ситуации не оказывать абсолютно никакого воздействия мотивирующего характера на другого человека.

Второй подход к мотивации основывается на так называемых процессуальных теориях. К таким теориям можно отнести модель мотивации В. Врума, теорию ожиданий, теория справедливости и теория Портера – Лоулера

Согласно теории ожиданий В. Врума не только потребность, но и выбранный тип поведения являются необходимым условием для мотивации работника. Исходя из данной теории, можно заключить, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в полной мере удовлетворены в результате определенных вознаграждений. А руководитель в свою очередь должен поощрять такими способами, которые будут способствовать удовлетворению ожидаемых потребностей работника.

Теория справедливости заключается в том, что эффективность мотивации оценивается работником не по какому-то определенному набору факторов, а системно с учетом оценки поощрений, выданных другим работникам, работающим в подобном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. Помимо того он принимает во внимание условия, в которых работают остальные сотрудники и он сам [9].

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера основывается на сочетании компонентов теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой теории, мотивация – это функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. На эффективность труда оказывают влияние такие факторы как оценка вероятности связи "усиление – вознаграждение", характерные особенности и потенциал сотрудника, и так же самооценка работником своей роли. Отсюда следует, что причиной удовлетворения сотрудника являются

именно результаты его труда, а не наоборот. Согласно такой теории результативность труда должна неукоснительно подниматься.

Графическое изображение модели Портера-Лоулера представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель Портера-Лоулера

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они изучили проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не анализировали.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно [10].

## 2.3 Понятие «инженерный труд». Особенности его стимулирования в России и за рубежом.

Инженеры - это специалисты, которым в силу особенностей своей профессии приходится применять на практике научные знания в целях создания, использования и развития новой техники. Инженеры непосредственно являются работниками интеллектуального труда, которые в ходе своей деятельности вынужден принимать решения, которые оказывают огромное воздействие на результат работы предприятия на котором они работают. Все же среди работников умственного труда таких людей не так много. Так же как и во всех остальных областях, в интеллектуальной деятельности могут иметь место как рутинная, так и неквалифицированный труд. Тем не менее, таких работников весьма значительную долю среди работников занятых умственным трудом.

Существует множество трактовок понятия работник интеллектуального труда. Можно выделить некоторые из них, которые для большей наглядности представлены в таблице 3.

Таблица 3- Понятия интеллектуального труда

Автор	Определение
Друкер П.	К работникам интеллектуального труда относят тех специалистов, в работе которых интеллектуальные усилия более важны, чем физические усилия.
Дейвенпорт Т.	Работники интеллектуального труда обладают высоким уровнем компетентности, образования или опыта, а главная цель их работы связана с созданием, распространением или применением знаний.
Андреева Т.Е.	Это сотрудники компаний, знания и навыки которых являются основным «инструментом» их трудовой деятельности.

Если обобщить, то под интеллектуальным трудом понимается умственный процесс, осуществляемый при помощи таких усилий и возможностей человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Результатами интеллектуального труда можно назвать в в большей мере нематериальные объекты, чаще всего это информация. Сущность

интеллектуального труда состоит в том, что результаты такого труда чаще всего становятся объектами интеллектуальной собственности.

Продукт интеллектуального труда принимает форму орудия труда, когда действующее знание используется для дальнейшего интеллектуального труда; при этом развитие духовного, в частности, знаний, должно стимулироваться интересами развития материального производства, и должно происходить по отношению к последнему опережающими темпами [11].

Так что же такое производительность труда и для чего её следует повышать? Учитывая, что интеллектуальный труд - это решение умственных задач в соответствии с целями, то производительность интеллектуального труда в моём понимании должна выражаться как отношение количества выполненных задач к затратам ресурсов на их выполнение.

К особенностям инженерного труда можно отнести сугубо техническую направленность такой деятельности, которая в свою очередь подразумевает особую оснащённость рабочего места. Отечественные специалисты выявили, что лишь за счет эффективной организации рабочего места сотрудника можно повысить эффективность инженерного труда на 10-20%; по некоторым зарубежным оценкам и на 50%.

Немаловажным элементом инженерного труда является свобода выбора поля деятельности или творчества. Весьма низкую степень свободы творчества в России по сравнению с западными странами можно отнести к одному из основных антифакторов инженерной и научной деятельности, в том числе это является одной из причин "утечки мозгов" [12].

Как показывает практика, как зарубежная так и отечественная, свобода творчества может быть достигнута посредством организации инженерного труда в виде целевых творческих групп с принципом самоуправления. Как свидетельствует Японский опыт деятельность таких целевых групп приносит значительный социально-экономический эффект. Руководители компаний предоставляют им большую свободу в решении вопросов относящимся к распределению обязанностей и вознаграждению, установлению графиков

удобных для работы, использования финансовых средств выделенных на коллектив.

Для продуктивности инженерного труда должны быть четко поставленные цели нацеленные на конкретные результаты, соответствовать уровню способностей работника, и что немаловажно результаты работы должны четко коррелироваться с вознаграждением за её выполнение.

Поставленные перед инженером задачи должны соответствовать уровню его квалификации и что немаловажно превосходить их. В том случае если они недостаточно сложны для, то это, как показывает практика может "расхолаживать" работника. При этом рабочий потенциал инженера остается на том же уровне что и был, порой и вовсе снижается, а система мотивации труда, которая данный факт не учитывает, может потерять свою эффективность.

Обычно рассматривают четыре режима работы - холостой, нормальный, напряженный и критический. При очень низкой загруженности работника возникает парадокс так называемого холостого режима работы. Имеется ввиду, что когда работник слабо загружен, то выполняет работу высококачественно, но практика указывает об обратном - при минимальной загрузке работник выполняет свои обязанности хуже, чем при нормальной информационной загруженности. Причина может заключаться в нарушении психологической ориентации сотрудника и его трудового настроя в целом. При максимальной загруженности - картина прямо противоположная.

На сегодняшний день инженерный труд являет собой сложную интеллектуальную научно обоснованную деятельность, требующая глубокого научного и технического образования. Для формирования высокого уровня творческого потенциала инженера следует перенаправить направление системы инженерного образования с предоставления студентам необходимых профессиональных знаний на самостоятельный их поиск, разумеется под контролем руководителя, анализ проблем и противоречий инженерного характера, умение работать слажено в команде, расширение возможностей для научной.

В нашей стране несоответствие системы подготовки инженерных кадров требованиям промышленности стало очевидным уже к концу 70-х годов прошлого века. Характерный показатель качества инженерного образования - время, необходимое для "доводки" на предприятии молодого специалиста до уровня полноценного инженера (в среднем около трех-четырех лет), собственно, сравнивалось с продолжительностью обучения в вузе и остаётся практически на неизменном уровне. Следовательно по отношению к инженерному образованию необходимо решить такую многозначительную проблему, как создание некой резервной (избыточной) инженерной квалификации, что может стать серьёзным мотивом проявления инициативы инженера. Особенностью этого «избытка» заключается в временности. Знания, которые в данный момент еще не могут быть использованы в процессе производства, при внедрении новой технологии, постепенно становятся актуальными практическим реалиям и принимают значение незаменимой квалификационной подготовки работника [13].

Еще одна особенность инженерного труда обусловлена спецификой его социально-экономического содержания, а именно - создаваемой им экономией живого и овеществленного труда. Учет этой особенности в мотивации инженера состоит в необходимости направления части этой экономии на оплату его труда.

Рассматривая опыт западных стран можно отметить, что статус инженеров значительно выше многих других слоев общества. Это достигается за счет многообразия мотивационных моделей, высокую зависимость заработной платы от количественных и качественных показателей выполненной работы. Например в США для стимулирования перспективных и талантливых работников применяется система «двух направлений в карьере», она подразумевает под собой административно-должностной рост либо работа в в той же должности, но с постепенным повышением заработной платы до уровня заработной платы руководителей.

Что же касается Российского опыта, то на протяжении долгого времени единственной мотивационной моделью остается модель «кнута и пряника». Модели мотивации стандартизованы и какие-либо отклонения не вызывают одобрений. Часто происходит уравнивание работников по уровню заработной платы, т.е. выплачивается оклад и премия всем, в не зависимости от вклада работника в общий результат.

Добиться значительных результатов в развитии эффективности инженерной деятельности можно только при активной роли государства, как это происходит в зарубежных странах, как например в Японии на эти цели расходуется около 16% ВВП в год, в США более 20% ВВП в год. Если сравнивать с Россией, то аналогичные расходы составляют всего лишь 1,5% ВВП [13].

В результате исследования теорий мотивации было выявлено, что для формирования мотивационного механизма необходимо выявить первостепенные потребности работников и стараться их удовлетворять. Так же было выявлено, основным способом мотивации персонала является применение методов материального и нематериального стимулирования.

Работники интеллектуального труда представляют собой особый вид рабочей силы, для эффективного управления которым необходимо переосмыслить традиционные подходы к управлению.

- Низкая мотивация персонала ведет к негативным последствиям для деятельности всей организации;

- Разработка системы мотивации нередко оказывается «уравниванием со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов;

- Знание методов мотивации персонала может помочь в нахождении способов регулирования трудового поведения.

Для реализации задач выпускной квалификационной работы следует использовать следующие инструменты и методы исследования:

- метод структурированного наблюдения;
- анализ внутриорганизационной документации;
- анкетирование;
- бенчмаркинг.

В данной работе в качестве метода исследования будет использоваться анкетирование.

### 3 Анализ ФГУП ПО «Север»

#### 3.1. Краткая характеристика деятельности организации

Федеральное государственное унитарное предприятие Производственное объединение "Север" основано в 1955 году в городе Новосибирске для производства высокотехнологичной наукоемкой продукции приборной тематики. Это одно из передовых предприятий Федерального Агентства по атомной энергии РФ.

Предприятие выпускает: электронные и электротехнические приборы; высоковольтные узлы; конденсаторы и трансформаторы специального назначения; печатные платы; частотные преобразователи; приборы силовой электроники для автомобилей; контакторы на базе вакуумных дугогасительных камер и блоки релейной защиты; пульта управления башенными кранами; технические средства охраны; оборудование для добывающих отраслей промышленности; фурнитуру для оконных и дверных блоков по российским и европейским стандартам.

Предприятие осуществляет:

1 Разработку, производство и реализацию продукции и товаров, в том числе:

а) военной техники и оружия (гражданского, служебного), специальных средств активной обороны;

б) технических средств охраны;

в) станкостроительной продукции;

г) медицинской техники;

д) научно-технической продукции;

е) приборов микроэлектроники и лазерной техники;

ж) товаров бытового назначения;

з) изделия для стройиндустрии;

и) изделий и приборов электротехнического назначения;

к) изделия для автомобильной промышленности;

2 Издательскую, полиграфическую и рекламную деятельность;

3 Перевозочную, транспортно-экспедиторскую и другую деятельность, связанную с осуществлением автотранспортного процесса, реализацией автотранспорта, ремонтом и техническим обслуживанием автобусов, легковых и грузовых транспортных средств;

4 Сбор и первичную переработку лома и отходов, содержащих драгоценные металлы, в том числе от списанной военной техники и вооружения, с последующей сдачей продуктов переработки на аффинажный завод;

5 Медицинскую деятельность, оказание медицинских услуг сотрудникам Предприятия;

6 Внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Среди партнёров предприятия находятся такие крупные российские производственные комплексы как ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «УАЗ», на которые поставляются высоковольтные узлы (модули зажигания), блокираторы заднего хода, наращиваются объёмы поставки электромеханических усилителей руля. Потребителями электротехнической продукции являются Чебоксарский электроаппаратный завод (ОАО «ЧЭАЗ»), ОАО «Новосибирский жировой комбинат», МУП «Горводоканал», ОАО «Новосибирскэнерго» и др.

Коротко стоит упомянуть, что ПО «Север» с 2013 года выпускает блоки питания для подвижного состава метрополитенов, а также готовит к постановке на серию частотные преобразователи для создания дублирующих систем питания авиалайнеров ТУ-204. В связи с чем, наладилось тесное сотрудничество с московским ГУП «АКБ «Якорь».

На данном этапе совместно с новосибирскими институтами ведётся ряд разработок перспективных изделий, например таких как, частотные

преобразователи для центрифуг восьмого-девятого поколений для радиоактивных изотопов.

Как видно продукция предприятия широко востребована многими отраслями промышленности России и стран СНГ.

ПО "Север" имеет в своей структуре весь комплекс прогрессивных технологических процессов, располагает высокоэффективным оборудованием.

Действующая на предприятии система менеджмента качества (СМК) соответствует Российским и международным стандартам ISO 9000 – 2000.

Организационная структура управления ФГУП ПО «Север» типична для любого машиностроительного завода (см. приложение А). В структуре управления представлены все виды производства (основное, вспомогательное и обслуживающее).

Как видно из приложения А всё производство поделено на функциональные блоки, возглавляемые функциональными руководителями – заместителями генерального директора.

Возглавляет предприятие генеральный директор. У него в подчинении находятся 11 заместителей. Каждый из функциональных блоков может включать в себя несколько отделов, цехов, участков и т.д. Те, в свою очередь, могут подразделяться на различные группы и подотделы. Также на предприятии отдельно нужно выделить такие подразделения как профсоюзный комитет и собственную поликлинику, руководители которых формально не подчиняются генеральному директору.

Рассмотрим кратко финансовые показатели работы предприятия за последние три года. Для этого воспользуемся приведёнными в приложениях Б–Г бухгалтерскими балансами предприятия.

Соотношение краткосрочной дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности = краткосрочная дебиторская задолженность / краткосрочная кредиторская задолженность = стр.240 (ф.1) / (стр. 610 (ф.1) + стр.620 (ф.1)).

Это соотношение составило на конец 2013 года - 0,682; на конец 2014 года – 0,738 и на конец 2015 года – 0,67.

Видно, что после опережающего роста дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской в течение 2014 года произошел крен в сторону более быстрого роста кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской в 2015 году.

С ростом дебиторской задолженности у предприятия возникает потребность в дополнительных источниках формирования текущих активов за счет краткосрочных кредитов банка и кредиторской задолженности. Опережающий рост кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской может привести в конечном итоге к снижению ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности = оборотные средства (с.290) / краткосрочные обязательства (с.690).

Ктл составил 0,75 в начале 2015 года и 0,752 в конце 2015 года. Это говорит об острой недостаточности текущих активов предприятия для погашения краткосрочных обязательств. Одной из причин этого является полное погашение в 2014 году накопленных за 90-е годы налогов. В свою очередь, удалось это за счет привлечения заёмных средств.

Объёмы реализации продукции гражданского назначения за 2013-2015 годы представлены в таблице 4.

Таблица 4 Объёмы реализации продукции товаров народного потребления ФГУП ПО «Север» за 2013-2015 годы, тыс. руб.

№ п/п	Вид продукции	2013 год	2014 год	2015 год
1	Фурнитура	29 243	29 759	24 345
2	Технические средства охраны	6 514	6 458	6 498
3	Пульты управления башенными кранами	13 249	27 321	41 720
4	Вакуумные контакторы	14 139	22 255	34 610
5	Вакуумные камеры	34 742	144	109
6	Модули зажигания	29 567	37 282	44 517
7	Блокираторы заднего хода	18 437	21 640	31 618
8	Электромеханические усилители руля	8 775	19 638	23 201
9	Изделия метрополитена	4 086	13 428	23 877
Итого:		158 752	177 925	230 495

Из таблицы 4 видно, что по ряду позиций номенклатуры выпускаемых товаров есть как значительный рост объёмов реализации (пульта управления башенными кранами, изделия метрополитена), так и резкий спад (вакуумные камеры). Такие изделия как фурнитура и технические средства охраны на протяжении последних трёх лет имеют примерно одинаковые объёмы реализации. Однако, здесь нужно учитывать такой фактор как ежегодная инфляция, который вносит коррективы в стоимость выпускаемой продукции. Поэтому сохраняющиеся примерно на одном уровне объёмы реализации за последние три года не в полной мере говорят о стабильности спроса на данные изделия.

Прибыль предприятия составила 17 462,72 млн. руб. за 2013г., 23 111,52 млн. руб. за 2014г. и 32 254,04 млн. руб. за 2015 год.

Рентабельность продаж на конец 2013 года составил 11%; на конец 2014 года КРП = 12,9% и на конец 2015 года КРП = 14%.

Коэффициент рентабельности продаж характеризует рентабельность предприятия с учетом всех издержек, связанных с реализацией продукции, и налога на прибыль; представляет собой чистую прибыль предприятия на каждый рубль реализованных товаров.

Рентабельность активов определяется как отношение чистой прибыли после уплаты налогов и суммы активов (с.300 баланса).

$$Re_{\text{акт } 2013} = 17\,462,72 \text{ млн. руб.} / 463\,942 \text{ млн. руб.} = 3,76\%;$$

$$Re_{\text{акт } 2014} = 23\,111,52 \text{ млн. руб.} / 558\,398 \text{ млн. руб.} = 4,14\%;$$

$$Re_{\text{акт } 2015} = 32\,254,04 \text{ млн. руб.} / 831\,862 \text{ млн. руб.} = 3,88\%.$$

Данный показатель отражает общую эффективность использования вложенного капитала по критерию полученной прибыли, капиталотдачу вложенного капитала.

Численность персонала ПО «Север» составляет около 1600 человек. Благодаря размерам предприятия на нём встречаются работники практически любых специальностей и профессий. Проведя опрос высшего руководства выяснилось, что одной из главных проблем связанных с состоянием кадров на

предприятию, является проблема отсутствия работников среднего возраста, обладающих достаточными знаниями и квалификацией и способных научить новых сотрудников— это люди предпенсионного или пенсионного возраста. Безусловно, они обладают колоссальным опытом работы, но их знания уже устарели, и понять новое, а тем более научить молодых сотрудников для них является трудной задачей. Молодые работники способны освоить современные технологии и знания, но им необходимо получить опыт работы по своей специальности.

Поэтому и складывается ситуация, когда приходят молодые работники, но в связи с несоответствием их возможностей и желаний с тем, что предлагает предприятие, они вынуждены уходить, проработав несколько лет, а то и меньше. Молодые работники стараются внедрить в производство новые изделия, но в отсутствие опыта работы именно в такой организации как госпредприятие они совершают порой глупые ошибки, что приводит к пустой трате денег без получения желаемых результатов.

Был проведён предварительный анализ состава и характеристики персонала в процессе которого были опрошены руководители высшего и среднего звена и на основании полученной информации было выявлено три основные причины, по которым люди работают на ПО «Север»:

1) Работники, зачастую занимающие достаточно высокие должностные посты, уже продвинулись по карьерной лестнице до желаемого уровня. Они обладают значительными знаниями о работе предприятия, получают высокую заработную плату соответствующую занимаемой должности и их всё устраивает на данном этапе их жизни. К данному типу можно отнести менеджеров высшего и среднего звена, а также ряд работников, имеющих определённые льготы от завода, такие как предоставление жилья или места в детском саду для ребёнка.

2) Молодые работники, для которых ФГУП ПО «Север» является первым местом работы. К данной категории относятся выпускники вузов, профтехучилищ и люди, находящиеся на практике. Для них работа на

рассматриваемом предприятии это возможность приобрести начальный опыт по своей специальности. Многие из молодых сотрудников продолжают обучение в аспирантуре, получают второе высшее образование, работая на нашем предприятии. Немаловажным является тот факт, что человеку с высшим образованием предоставляется отсрочка от службы в Российской армии, при условии, что ПО «Север» - это первое место работы для этого сотрудника.

3) Работники предпенсионного возраста или работники, не имеющие специального образования. Для них сам факт наличия работы и какого-то заработка является гарантией хоть какой-то стабильности в жизни. Проще говоря, к этой категории работников относятся те, кому некуда уйти с предприятия.

Большинство руководителей среднего и высшего звена нашего предприятия получили свои должности, проработав на заводе несколько лет. Они начинали работать или простыми технологами или мастерами участков. Большая часть руководителей предприятия всю свою жизнь занимались механообрабатывающей деятельностью. Поэтому для них понять принципы работы современных микроэлектронных устройств и все, связанные с ними проблемы, порой бывает сложно. А без этих знаний им приходится принимать оперативные решения по разработке и изготовлению продукции.

### 3.2 Структура, анализ состава и численности персонала отдела главного конструктора.

Отдел главного конструктора (ОГК) является самостоятельным структурным подразделением которое непосредственно подчиняется главному инженеру. В своей работе ОГК руководствуется действующим законодательством, постановлениями, приказами и указаниями вышестоящих организаций и руководства общества.

Отдел главного конструктора — ведущий отдел завода в который как правило подбираются самые лучшие специалисты, самые талантливые инженеры.

Основными задачами отдела главного конструктора являются:

- Обеспечение конструкторской подготовки основного производства предприятия.
- Обеспечение конкурентоспособности разрабатываемых конструкций изделий.

Организационную структуру (приложение Д) и штат отдела утверждает директор предприятия в соответствии с нормативами численности руководителей, специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей производства.

Так же в состав ОГК входят конструкторские бюро и лаборатория технических испытаний.

Система показателей, характеризующих трудовой потенциал отдела главного конструктора представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Система показателей, характеризующих трудовой потенциал отдела главного конструктора предприятия ФГУП ПО "Север"

Показатели	В том числе по категориям					
	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1. Персонал отдела, всего	148	100	140	100	136	100
рабочие	21	14,2	19	13,6	19	14,0
специалисты	112	75,7	106	75,7	104	76,5
руководители	15	10,1	15	10,7	15	11,0
2. Структура персонала по полу:						
мужчины	82	55,4	77	55,0	74	54,4
женщины	66	44,6	63	45,0	62	45,6
3. Возрастной состав персонала:						
18-25	9	6,1	8	5,7	10	7,4
26-36	39	26,4	38	27,1	39	28,7
37-50	61	41,2	60	42,9	60	44,1
старше 50 лет	39	26,4	34	24,3	27	19,9
4. Распределение персонала по стажу работы на данном предприятии:						
До 1 года	13	8,8	20	14,3	14	10,3
1-5 лет	26	17,6	23	16,4	21	15,4
5 лет и больше	109	73,6	97	69,3	101	74,3
5. Образовательный уровень персонала:						
Высшее	143	96,6	136	97,1	132	97,1
Незаконченное высшее	2	1,4	1	0,1	1	0,7
Среднее	3	2,0	3	1,6	3	2,2

Анализ таблицы 5 свидетельствует о том, что на исследуемом предприятии преимущественно предпенсионный и пенсионный состав персонала: в 2015 г. 64 % персонала составляли люди возрастом от 37 и старше лет (44,1 % + 19,9 %). Что касается стажа работы на этом предприятии – большинство сотрудников в отчётном году составило 74,3 % имеют стаж работы более 5 лет. Практически весь персонал имеет высшее образование (97,1 %).

Для наиболее детального изучения персонала требуется рассчитать коэффициенты текучести и стабильности кадров. Исходные данные для анализа текучести кадров представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные данные для анализа текучести кадров

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Прибыло, чел.	14	19	16
Выбыло, чел.	20	22	21

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, выбывших за данный период времени ( $TP_{\text{вы}}$ ) к среднесписочной численности работников за тот же период (таблица 7):

Таблица 7 – Динамика движения персонала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение 2015 г. от 2013 г.
Число работников на начало года, чел.	150	148	140	10
Число работников на конец года, чел.	148	140	136	12
Среднесписочная численность работников, чел.	149	146	138	11
Принято работников, всего, чел.	14	19	16	2
Выбыло работников, чел.	20	22	21	1
В том числе по причине:				
по собственному желанию	19	22	21	2
Коэффициент текучести, %	13,4	15,1	15,2	1,8
Коэффициент стабильности,	0,88	0,87	0,86	0,02

Коэффициент стабильности кадров  $K_{ск}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{ск} = 1 - P_{ув} / (P_c + P_{п}) \quad (1)$$

где:  $P_{ув}$  — численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.:

$P_c$  — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{п}$  — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

Коэффициент текучести кадров  $K_{тк}$  рассчитывается по формуле:

$$K_{тк} = (P_{ув} / P_c) * 100\% \quad (2)$$

Из данных таблицы 7 видно, что коэффициент текучести в отчетном году возрос по сравнению с 2013 на 1,8 %, что на фоне стабильного снижения на протяжении трёх лет говорит о негативной ситуации в области текучести кадров. Коэффициент стабильности в 2015 году снизился по сравнению с 2013 на 0,02. Изменения незначительны, однако можно сделать вывод об отрицательной тенденции, которая впоследствии может привести к потере ценных специалистов.

Трудовые ресурсы предприятия – это основной ресурс, от эффективности использования и качества которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

В целом, отдел обеспечен трудовыми ресурсами, отклонения от плана незначительны.

### 3.3 Анализ существующей системы стимулирования персонала.

Важная роль в стимулировании и поддержания мотивации труда отводится системе материального стимулирования. Основная задача системы заработной платы заключается в определении адекватного размера вознаграждения за труд.

В силу актуальности создания единой системы оплаты труда в соответствии с приказом с приказом Госкорпорации "Росатом" № 1/632-П от 24 декабря 2010 года предприятие ФГУП ПО "СЕВЕР" перешло на Единую унифицированную систему оплаты труда (ЕУСОТ) в 2011 году

Системы оплаты труда, подобные ЕУСОТ, приняты в международной практике в крупных промышленных компаниях. Единая унифицированная система оплаты присутствует во всех крупных компаниях, например, в General Electric, Toshiba. В России опыт унификации системы оплаты труда имеют такие крупные и эффективные компании, как «Лукойл», «Северсталь», «Русал», ТНК ВР.

Основные изменения произошли в структуре заработной платы. На предприятии была введена сквозная система должностных уровней (грейдов). Суть системы грейдов заключается в том, что каждая должность оценивается по определённому набору дифференцирующих факторов. Экспертным путём каждая должность ранжируется по уровню. Итоговый грейд должности определяется как среднеарифметическое значение уровней должности по каждому дифференцирующему фактору.

В системе ЕУСОТ заработная плата состоит из следующих элементов:

Базовый оклад/тариф - оплата за выполнение норм труда, устанавливается для каждого грейда с учётом внутреннегрейдовой зоны (А, В или С), к которой отнесена должность или профессия.

Интегрированная стимулирующая надбавка (ИСН) - устанавливается каждому работнику 1 раз в год по результатам оценки в зависимости от его

квалификации, результативности и эффективности работы (зависит от профессионального статуса работник)

Выплаты компенсационного характера - осуществляется в соответствии с законодательством РФ за выполнение работ в условиях, отличающихся от нормальных. Получение единовременной премии за вистости от выполнения оперативных сверхплановых задач

Премия за особые достижения в труде - оперативные разовые премии за выполнение важных производственных работ, экономию различного рода ресурсов, освоение технических новшеств, внедрение ПСР и другие результаты в работе.

Премия по результатам достижения ключевых показателей эффективности - работники предприятия, отработавшие более 3-х месяцев в календарном году, участвуют в программе мотивации по результатам достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) за год. Годовая премия зависит от выполнении КПЭ Госкорпорации, ФГУП ПО "СЕВЕР", структурного подразделения, где работает работник, личной эффективности работника и финансовых возможностей предприятия.

Ежемесячная заработная плата работника будет складываться из базового оклада, ИСН и компенсационных выплат.

Годовая заработная плата - это ежемесячная заработная плата работника плюс премирование по результатам достижения (КПЭ) и премирование за особые достижения в труде.

Оплата труда проводится в соответствии с Положением об оплате труда работников предприятия. Заработная плата выплачивается 10 и 25 числа каждого месяца в кассе, либо перечисляется на счёт в банке.

Однако не смотря на введение системы ЕУСОТ осталась не решённой проблема, когда между оплатой высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников нет существенной разницы, потому что фактически отсутствуют премии за особые достижения труда и премии по результатам достижение КПЭ,

а индивидуальная стимулирующая надбавка как всегда практически всегда остаётся постоянной.

Наличие единой корпоративной культуры – на предприятии функционирует совет молодых работников, который занимается организацией досуга молодежи завода. Также силами работников предприятия организуются представления во время праздников. Периодически на заводе проводятся различные конкурсные мероприятия (турниры по бильярду, настольному теннису, шахматам, волейболу и т.д.). Так что, в общем, корпоративная культура на предприятии существует. Особенно стоит выделить отдел перспективных разработок (подразделение отдела главного конструктора), большинство сотрудников которого являются молодыми людьми в возрасте до 30 лет. Этот отдел отличается особо тесными внутрикорпоративными связями и взаимодействием.

Для проверки теории мотивации Ф. Герцберга был проведен опрос сотрудников ОГК ФГУП ПО «СЕВР». В качестве основных факторов мотивации были выбраны материальные факторы, факторы безопасности, карьерного роста, факторы значимости и успеха (таблица 8).

Анкета представлена в Приложении Е. Опрос проводился с 25 марта по 1 апреля 2016 г., в анкетировании приняло участие 125 чел.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы: наибольшую долю сотрудников, которые удовлетворены различными сторонами работы составляют руководители.

Таблица 8 2.3.1 – Мера удовлетворенности различными элементами мотивации

Критерии	Доля удовлетворенных сотрудников, %		
	Рабочие	Специалисты	Руководители
Размер заработной платы	12	34	58
Режим работы	80	85	73
Разнообразие работы	23	46	57
Необходимость решения новых задач	14	52	66
Самостоятельность	9	47	69
Соответствие личным способностям	34	58	74
Возможность должностного продвижения	6	38	42
Санитарно-гигиенические условия	39	71	82
Уровень организации труда	54	63	85
Комфортность рабочего места	18	52	76
Решение социально-бытовых проблем	34	68	86

Главным образом, это касается таких сторон работы, как заработная плата (58 %), необходимость решения новых задач (66 %), самостоятельность (69 %), соответствие личным способностям (74 %), санитарно-гигиенические условия (82 %), решение социально-бытовых проблем (86 %). Наименее удовлетворены различными сторонами работы рабочие.

На рисунке 4 представлено графическое соотношение исследуемых критериев.

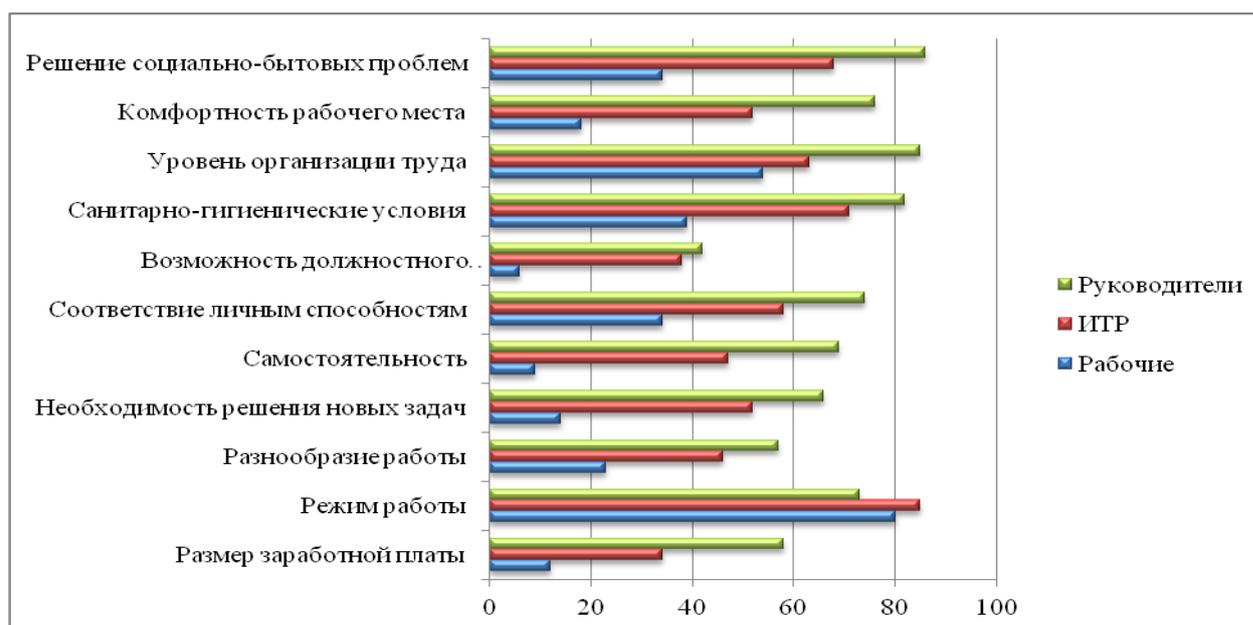


Рисунок 4 – Доля удовлетворенных сотрудников отдела главного конструктора элементами мотивации.

Для более детальной оценки была применена методика Ш. Ричи и П. Мартина. Оценка мотивирующих факторов по данной методике проводилась по должностным группам опрашиваемых респондентов (рисунок 5).

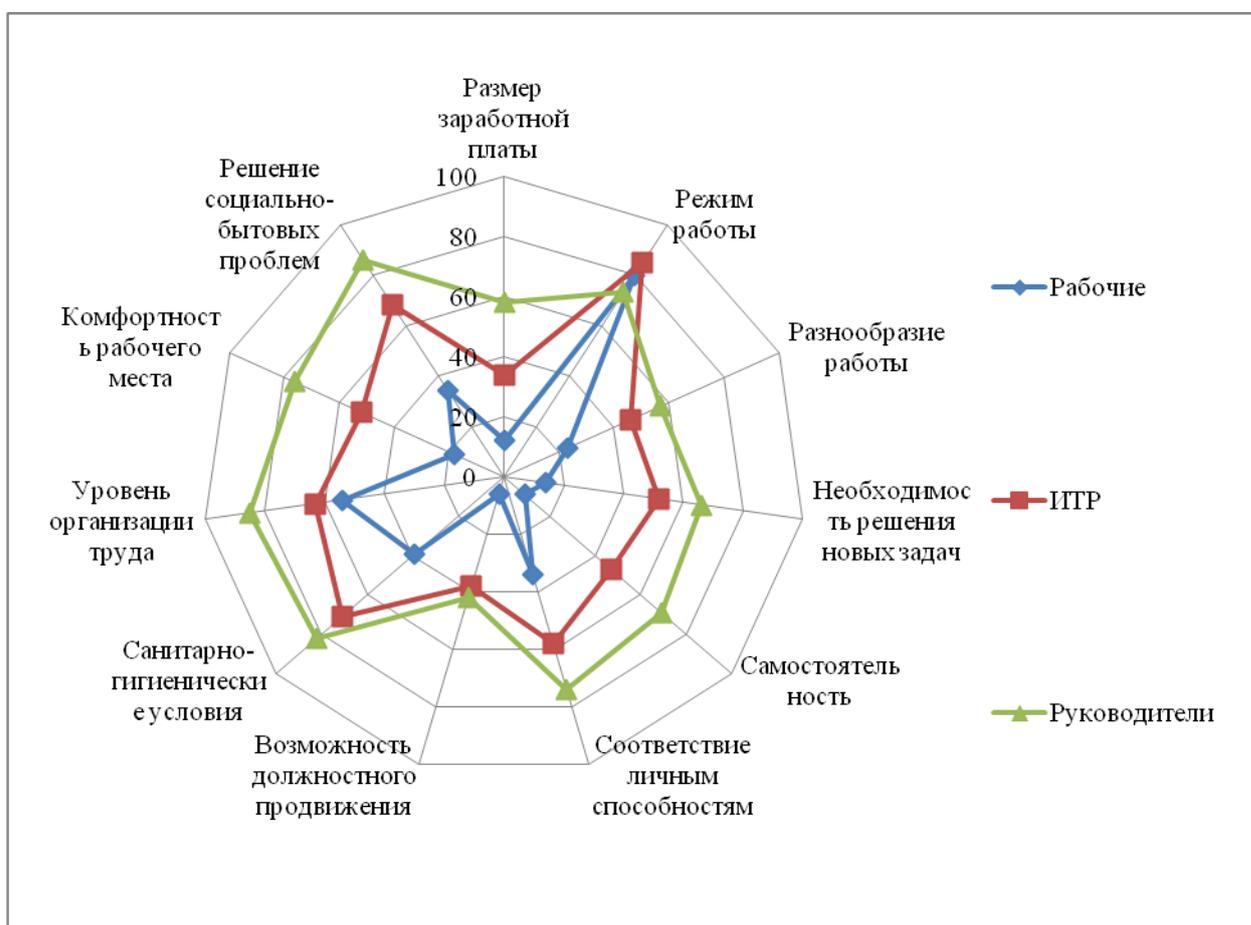


Рисунок 5 – Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников

Так, из рисунка 5 отчетливо видно, что руководители имеют более высокие требования по всем категориям мотивирующих факторов. Что касается рабочих, на диаграмме можно наблюдать фигуру с наименьшей площадью – На диаграмме мы видим наименьшую площадь в группе рабочих, это значит рабочие имеют наименьшие потребности к факторам мотивации. Инженерно технические работники занимают промежуточное положение между руководителями и работникам.

Помимо опроса сотрудников для оценки системы мотивации использовался анализ фонда оплаты труда (ФОТ).

Динамика среднемесячной заработной платы представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика среднемесячной заработной платы в отделе главного конструктора ФГУП ПО "СЕВЕР"

Категории персонала	2013г	2014г	2015г	Абсолютное отклонение за три года.	Темп роста за три года.
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.		
Руководители	41,1	42,3	44,5	3,4	108,3
ИТР	24,2	25,8	26,8	2,6	110,7
Рабочие	17,5	19,9	20,3	2,8	116
Среднее значение	27,6	29,3	30,5	2,9	110,6

Из таблицы видно, что в течение рассматриваемого периода среднемесячная заработная плата выросла с 27,6 тыс. руб. в 2013 г. до 30,5 тыс. руб. в 2015 г. т.е. увеличилась на 10,6%.

Наглядное изображение полученных результатов представлено на рисунке 7.

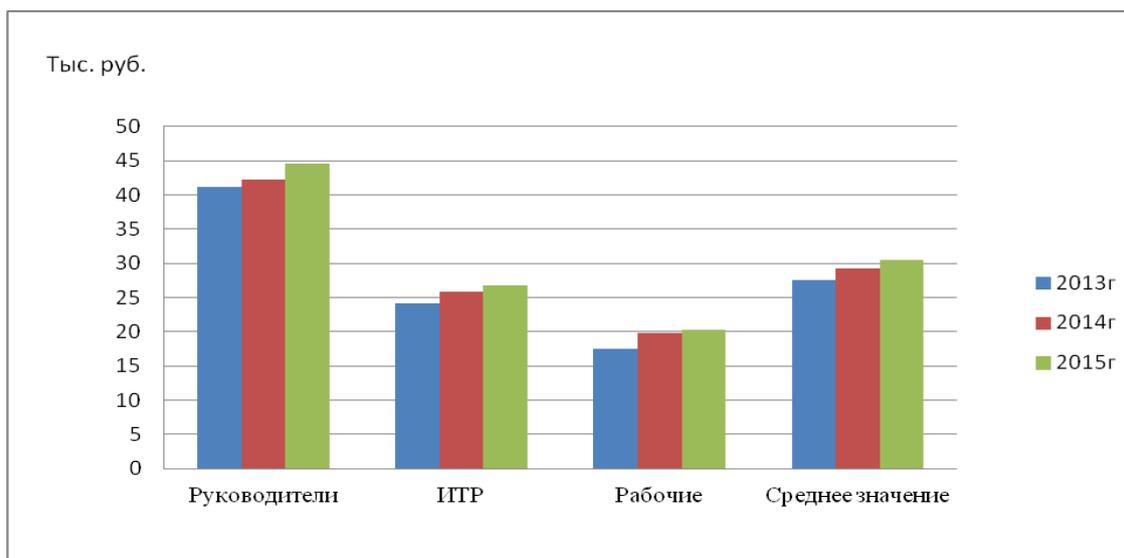


Рисунок 6 – Динамика роста среднемесячной заработной платы сотрудников различных категорий

Из рисунка 6 видно, что в течение 2013-2015 гг. наблюдался рост среднемесячной заработной платы у всех категорий сотрудников. Заработная плата рабочих повысилась с 17,5 тыс. руб. в 2013 г. до 20,3 тыс. руб. в 2015 г., заработная плата руководителей возросла с 41,1 тыс. руб. до 44,5 тыс. руб.

соответственно. Заработная плата инженерно-технических работников возрасла с 24,2 тыс. руб. в 2013 г. до 26,8 тыс. руб. в 2015 г.

Проанализировав данные можно сделать вывод о том, что необходимо увеличить материальное стимулирование сотрудников, в свою очередь увеличение заработной платы приведет к значительным затратам, следовательно необходимо разработать эффективную систему материального поощрения сотрудников.

К основным методам морального стимулирования трудовой активности персонала можно отнести лишь то, что в дни праздничных мероприятий происходят вынесения благодарностей за добросовестный труд отличившимся работникам, вручение грамот, подарков и помещение фотографий работников на доску почета.

Можно отметить, что моральное стимулирование практически не требует материальных затрат.

Таким образом, в системе мотивирующих и стимулирующих факторов труда ФГУП ПО "СЕВЕР" используется достаточное количество стимулов для успешной организации труда.

### 3.4 Преимущества и недостатки имеющейся системы стимулирования и мотивации труда работников.

Как уже отмечалось выше, к преимуществам существующей системы мотивирования и стимулирования труда в ОГК ФГУП ПО «СЕВЕР» относится многосторонность применяемых стимулирующих факторов. Однако планомерно увеличивающийся уровень текучести кадров указывает на наличие серьезных недостатков в управлении персоналом и управлении предприятием в целом..

С целью выявления конкретных недостатков сложившейся системы стимулирования труда был проведен опрос работников предприятия.

В ходе исследования использовался метод анкетирования, разработанные вопросы направлены на исследование проблем мотивации и стимулирования труда работников, приоритетных мотивов, удовлетворенность работой в целом

В ходе проводимого исследования было выявлено, что большое количество сотрудников не довольны уровнем заработной платы. Так же были установлены некоторые факторы, связанные с организацией нематериального стимулирования, которые негативно влияют на трудовую деятельность персонала удовлетворённость местом работы.

К основным факторам можно отнести:

- отсутствие четко регламентированной оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;
- отсутствие внимания к личным или профессиональным проблемам сотрудника со стороны руководства предприятия;
- выполнение трудовых обязанностей, не вызывающих интереса у работника.
- несправедливое отношение к сотрудникам со стороны руководства;
- неавторитетность руководителя или отрицательный имидж руководителя, вызывающие у сотрудников неприязнь и антипатию;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Вероятно, что многие из этих факторов имеют связь с ведущими ценностями предприятия и стилем управления. Мотивационные факторы, оказывающие воздействие на степень удовлетворенности сотрудников предприятия представлены на рисунках 7 и 8.

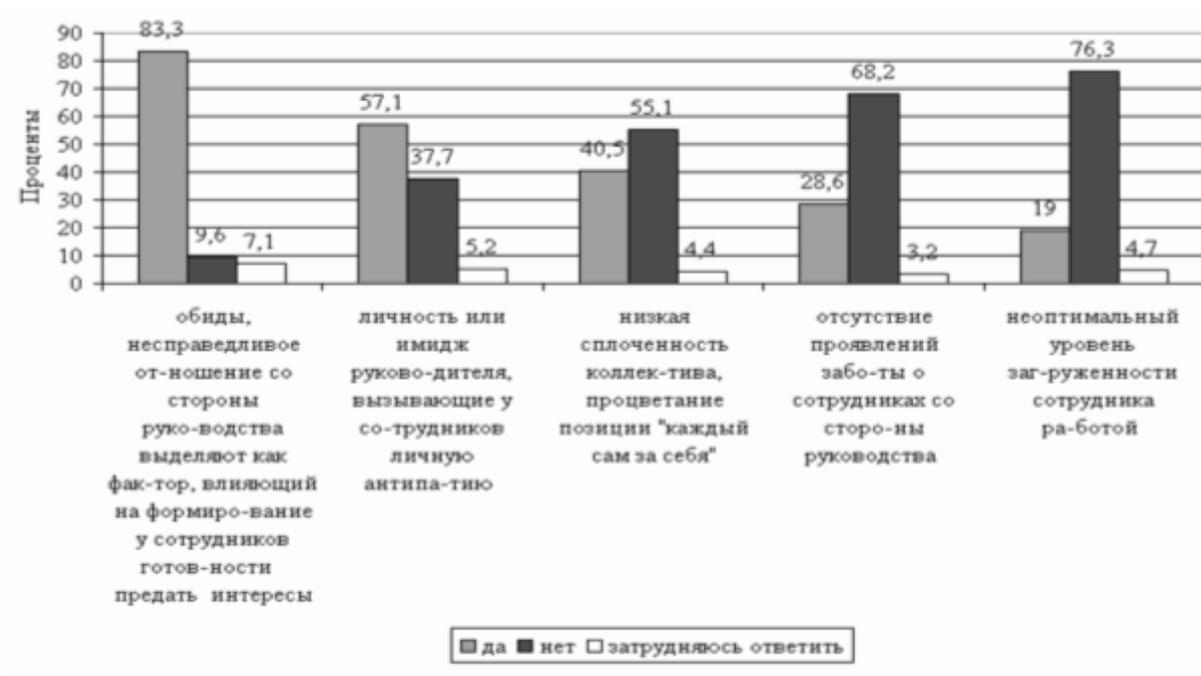


Рисунок 7 – Факторы, вызывающие недовольство и готовность сменить место работы

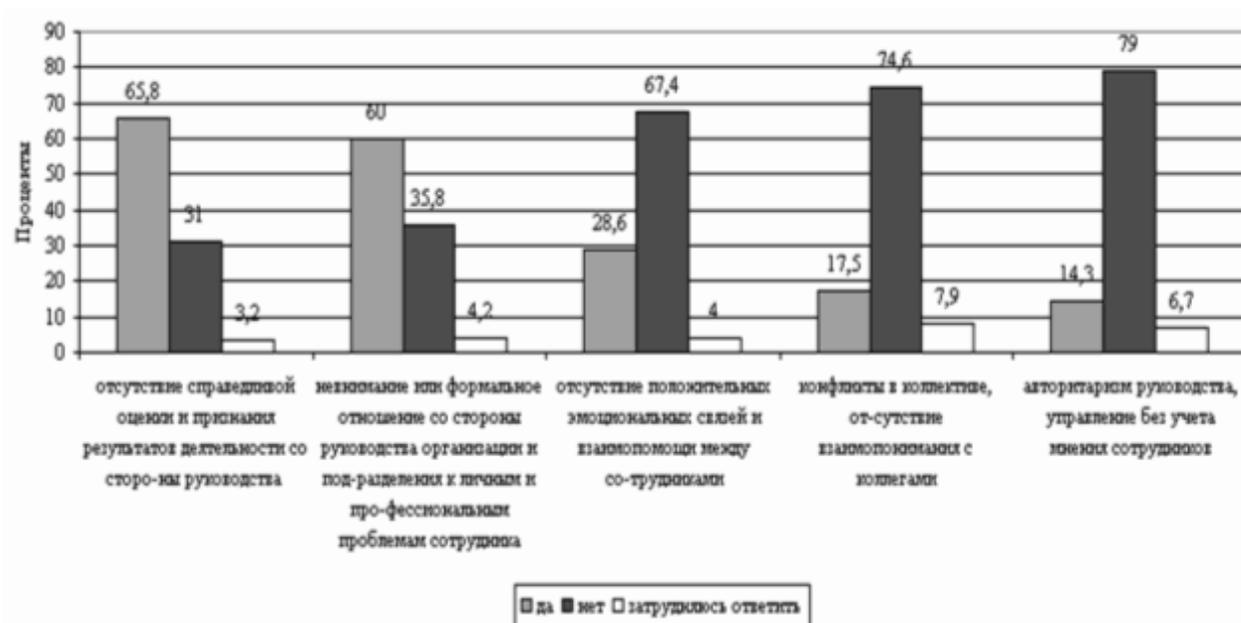


Рисунок 8 – Факторы, влияющие на готовность предать интересы организации

Согласно результатам проведённых исследований следует особо отметить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны непосредственного начальника или руководства, который, имеет первостепенное значение в формировании нелояльности к организации.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы был рассчитан коэффициент удовлетворенности работой  $K_u$ , который рассчитывается по формуле:

$$K_u = 1 - \frac{F_n}{N} \quad (3)$$

где  $F_n$  – факторы неудовлетворенности;

$N$  – общее количество факторов.

$K_u$  рассчитывался с помощью вопросов № 5 и № 6 анкеты. Анкета представлена в Приложении Е. Так, респондентам предлагалось оценить 10 факторов ( $N=10$ ), которые влияют на удовлетворенность их работой.

$$K_u = 1 - (8/10) = 0,2$$

Была дана оценка следующим факторам:

- отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;
- невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника;
- отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками
- авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;
- содержание деятельности, не вызывающее интереса;
- обиды, несправедливое отношение со стороны руководства выделяют как фактор, влияющий на формирование у сотрудников готовности предать интересы организации;
- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;
- низкая сплоченность коллектива;
- отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Проанализировав данные анкетирования и опроса, было установлено, что в недовольство вызывают 8 факторов из 10. Рассчитанный коэффициент удовлетворённости указывает на то, что доля неудовлетворенных работников в коллективе очень высока.

На основе исследований можно заключить, что имеющаяся система стимулирования труда ФГУП ПО «СЕВЕР» недостаточно эффективна, следовательно негативно влияет на производительность труда.

Растущий уровень текучести кадров, свидетельствует о том, что на предприятии существуют серьезные недостатки в системе стимулирования и

управлении персоналом. Это обуславливается тем, что эта система стимулирования в основном имеет материальный характер стимулирования, но даже не смотря на это всё равно является недостаточной.

Из основных недостатков существующей системы стимулирования на предприятии ФГУП ПО «СЕВЕР» можно отметить следующие:

- фактическое отсутствие вознаграждений за особые достижения труда.
- сложности в должностном продвижении работников.
- отсутствие морально поощрения.

Тем самым можно обозначить проблему связанную тем, что молодые и талантливые специалисты не видят перед собой перспектив роста и поработав несколько лет зачастую меняют место работы.

Из положительных сторон сложившейся системы стимулирования можно отметить стабильный уровень заработной платы и постоянный рост средней заработной платы в связи с регулярно проводимой предприятием индексацией окладов работников.

На основе проведённого исследования недостатков системы стимулирования и мотивации труда сотрудников ОГК предприятия ФГУП ПО "СЕВЕР" можно заключить, что существующая система мотивирования и стимулирования персонала нуждается в совершенствовании.

## 4 Проект положения о стимулировании персонала ФГУП ПО «СЕВЕР»

### 4.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда работников.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации можно разделить на две группы:

#### 1 Мероприятия по совершенствованию материальной мотивации:

- изменение существующей системы оплаты труда;
- внедрение прогрессивной системы премиальных выплат

#### 2 Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации

- совершенствование системы аттестации и оценки персонала;
- создание благоприятной психологической обстановки в коллективе;
- разработки критериев оценки результативности выполнения целей сотрудников;
- разработка и реализация программы нематериальной мотивации.

Все предлагаемые меры материального и морального стимулирования, которые могут быть внедрены руководством ФГУП ПО "СЕВЕР" разрабатываются в соответствии с трудовым законодательством.

В качестве моральных инструментов стимулирования предлагается применять:

- досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания в случае работы без замечаний в течение 3 месяцев;
- объявление благодарности;
- награждение почетной грамотой;
- предоставление оплачиваемого отгула;
- представление звания "Лучший работник".

Предложенные инструменты морального стимулирования позволят положительно повлиять на некоторые факторы недовольства работников

выявленных в ходе анкетирования, такие как: признание результатов деятельности со стороны руководства и ощущение востребованности.

Для работников предприятия ФГУП ПО "СЕВЕР" планируется применять следующие инструменты материального поощрения:

На основе анализа данных полученных в результате анкетирования и опроса было выявлено, что одними из основных факторов недовольства являются уровень заработной платы и признание заслуг за выполненную работу. Чтобы снизить недовольство планируется применять следующие формы материального поощрения, которые увеличат материальную заинтересованность в результатах выполненной работы:

- награждение ценным подарком;
- выдача премии на основе общей оценки качества работы за месяц, квартал, год;
- выдача премии за существенный вклад в достижение поставленных целей, как перед работником так и предприятием в целом.

Предполагается проводить систематизацию данных по оценке заслуг и проступков сотрудников. Оценку следует проводить на основании анализа служебных записок, распоряжений, благодарностей и других видов документов.

Поощрения и взыскания будут регистрироваться в информационной базе ФГУП ПО "СЕВЕР". Регистрацией будет управлять специалист по кадрам.

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы, планируется, что благодарность будет объявляться персоналу ФГУП ПО "СЕВЕР" за следующие достижения:

- выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
- выполнение поставленных задач в более короткие сроки
- повышение качества выполняемых работ;
- проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства ФГУП ПО "СЕВЕР" или подразделения.

Благодарность будет объявляться приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

Сотрудникам ФГУП ПО "СЕВЕР" одновременно с объявлением благодарности так же может выплачиваться и денежная премия в размере, устанавливаемом индивидуально в каждом случае.

Запись об объявлении благодарности с указанием даты и номера распоряжения или приказа о поощрении будет вноситься в личную карточку работника в информационной базе предприятия.

Почетная грамота будут вручаться работников за безупречный и добросовестный труд, за профессиональное мастерство и содействие развитию предприятия и достижению стратегических целей ФГУП ПО "СЕВЕР".

Порядок награждения почетной грамотой и награждения ценным подарком аналогичен порядку объявления благодарности.

Предлагается проводить стимулирующие мероприятия по результатам проведенной аттестации работников. Аттестационная комиссия будет вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия рекомендации о повышении работника в должности.

Руководитель организации с учетом результатов аттестации может принимать решение:

- о повышении работника в должности;
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Решение будет оформляется приказом генерального директора и доводится до сведения персонала.

Досрочное снятие дисциплинарного взыскания осуществляется:

- ходатайству непосредственного руководителя работника;
- ходатайству персонала.

Основаниями для снятия дисциплинарного взыскания является исправление причин, за которые было применено взыскание, добросовестное

отношение к своей работе, так же отсутствие новых дисциплинарных проступков.

Выдавать премии планируется из прибыли ФГУП ПО "СЕВЕР" с целью обеспечения максимальной материальной заинтересованности работников в качественном и своевременном исполнении своих трудовых обязанностей, а также с целью повышения индивидуальной ответственности сотрудников за выполненную работу.

Награждение премией объявляется приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

Размер премии устанавливается с учетом конкретного трудового вклада работника и определяется исходя из месячного оклада.

Если выделить заслуги одного конкретного работника не представляется возможным, то премия может быть выдана как группе работников, так и целому структурному подразделению.

Руководители структурных подразделений или конструкторских бюро имеют право подавать на имя директора представление о снижении размера индивидуальной стимулирующей надбавки, или вовсе о её лишении за производственные упущения сотрудника или нарушения трудовой дисциплины.

Предполагается снижение ИСН на 50 %, если с сотрудника не снимается дисциплинарное взыскание.

Оплачиваемый отгул может представляться сотрудникам ФГУП ПО "СЕВЕР" за:

- активное и плодотворное участие сотрудника в культурно-массовых мероприятиях, направленных на повышения уровня корпоративной культуры работников ФГУП ПО "СЕВЕР";
- работу в выходные и праздничные дни по просьбе руководителя
- поощрение за наставничество;
- значительное перевыполнение плановых заданий;
- другие конкретные достижения.

Учет оплачиваемых отгулов и планирование их использования должно будет возлагаться на непосредственных руководителей. В Приложении Ж п. 3.7 разработанная система материального стимулирования работников ФГУП ПО "СЕВЕР".

4.2 Разработка положения о стимулировании персонала отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР».

Несмотря на непродолжительный стаж работы некоторых сотрудников в компании, предлагается установить очередность на отдельные виды предлагаемых льгот.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала окажут положительное воздействие на многие мотивационные сферы деятельности сотрудников предприятия. Так, целесообразно будет провести еще один опрос сотрудников по тем же вопросам после внесения предложений по совершенствованию системы стимулирования труда.

В ходе работы был произведен повторное анкетирование с помощью которого было исследовано повышение предполагаемой меры удовлетворенности различными сторонами работы сотрудников ФГУП ПО «СЕВЕР» после внесения предложений (таблица 10).

Таблица 10 – Прогноз повышения удовлетворенности сотрудников после внесённых предложений.

Критерии	Доля удовлетворенных сотрудников различными элементами мотивации								
	Рабочие, %			Специалисты, %			Руководители, %		
	Факт,	Прогноз,	Откло- нение	Факт	Прогноз	Откло- нение	Факт	Прогноз	Откло- нение
Размер заработной платы	12	34	+22	34	56	+22	58	62	+4
Режим работы	80	80	0	85	85	+0	73	73	+0
Разнообразие работы	23	34	+11	46	52	+6	57	59	+2
Необходимость решения новых задач	14	27	+13	52	53	+1	66	67	+1
Самостоятельность	9	23	+14	47	54	+7	69	71	+2
Соответствие личным способностям	34	45	+11	58	60	+2	74	76	+2
Возможность должностного продвижения	6	8	+2	38	42	+4	42	48	+6
Санитарно-гигиенические условия	39	57	+18	71	75	+4	82	89	+7
Уровень организации труда	54	65	+11	63	69	+6	85	88	+3
Комфортность рабочего места	18	38	+20	52	59	+7	76	82	+6
Решение социально-бытовых проблем	34	56	+22	68	72	+4	86	87	+1

Согласно данных таблицы 10 можно сделать вывод о том, что наибольшее увеличение числа удовлетворенных сотрудников ожидается среди рабочих по следующим параметрам: размер заработной платы (+22 %), необходимость решения новых задач (+13 %), самостоятельность (+14 %), комфортность рабочего места (+20 %), решение социально-бытовых проблем (+22 %).

Среди группы специалистов наиболее значимые изменения в таких параметрах как: размер заработной платы (+22 %), разнообразие работы (+6 %),

возможность должностного продвижения (+6 %), комфортность рабочего места (+7 %).

В группе руководителей произошли незначительные изменения: наибольшее изменение наблюдается по критерию "Возможность должностного продвижения" (+6 %), санитарно-гигиенические условия (+7 %)

Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников после внесения предложений представлены на рисунке 9.

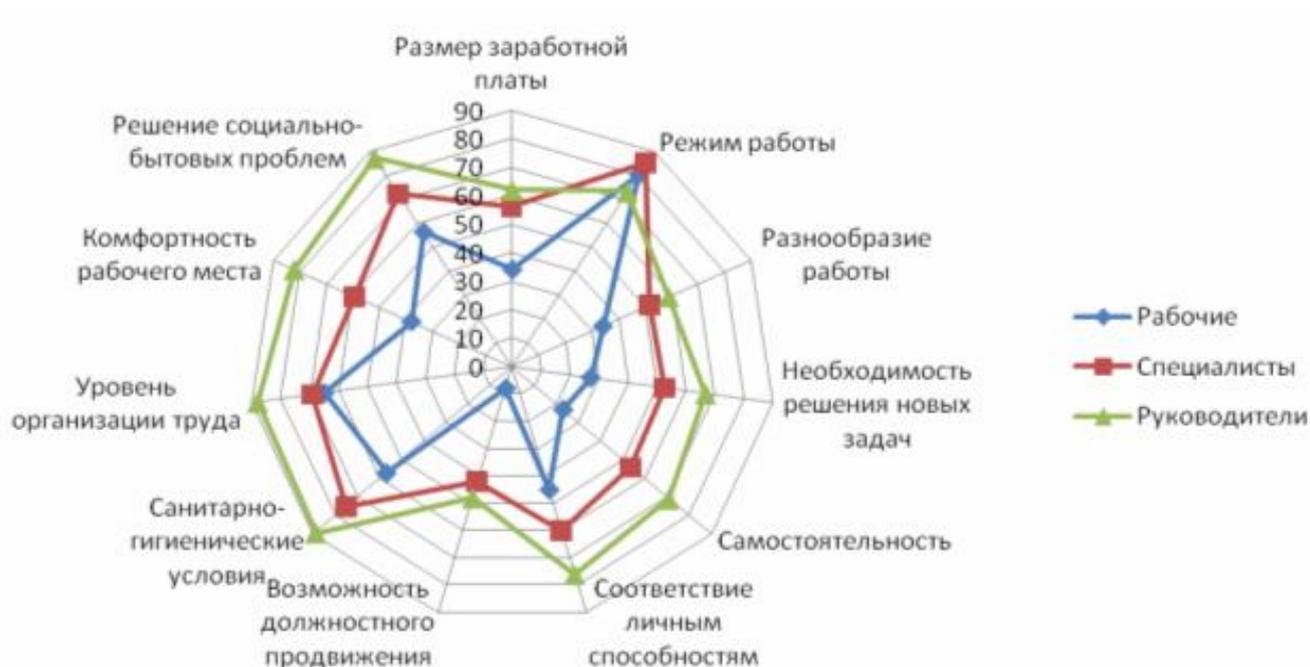


Рисунок 9 – Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников после внесения предложений.

Предложенные мероприятия позволят увеличить в 2017-2018 гг. удовлетворенность работой работников, повысить мотивацию и укрепить трудовую дисциплину работников, что непосредственно отразится на экономических результатах деятельности ФГУП ПО «СЕВЕР»

Затраты на предлагаемые мероприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Предполагаемые затраты на совершенствование системы стимулирования отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР» на 2017 г.

Мероприятия	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Награждение ценным подарком	1	50
Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)	13	1000
Затраты на аттестацию сотрудников	5	15
Доплаты и компенсации	11,5	650
Улучшение особых условий труда	-	250
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	-	850
Улучшение медицинского обслуживания	5	400
Улучшение материальной помощи в сфере материнства и детства	20	800
Улучшение уровня образования	25	250
Предоставление финансовых услуг	200	2000
Предоставление льгот за стаж работы	6	500
Итого	-	6765

Таким образом, бюджет на предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников в 2017 г. составит 6765 тыс. руб.

Предложенные мероприятия также положительно повлияют на коэффициент удовлетворенности работой.

Так, если ранее, работников не устраивали 8 факторов из 10, после внесенных предложений недовольство могут вызывать лишь 4 фактора из 10:

- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.
- авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;
- низкая сплоченность коллектива.

Следовательно коэффициент удовлетворенности работой  $K_u$  будет равен:

$$K_u = 1 - (4/10) = 0,6$$

Повышение расчетного значения  $K_u$  с 0,2 до 0,6 свидетельствует о том, что предлагаемые мероприятия положительным образом скажутся на удовлетворенности коллектива системой мотивации.

Общие затраты на предполагаемые мероприятий составляют 6765 тыс. руб. В таблице 12 представлен расчет затрат на предлагаемые мероприятия, которые войдут в статью "управленческие расходы".

Таблица 12 – Управленческие расходы ФГУП ПО «СЕВЕР» в 2017 г.

Наименование	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Награждение ценным подарком	1	50
Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)	13	1000
Предоставление льгот за стаж работы	6	500
Затраты на аттестацию сотрудников	5	15
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	-	850
Улучшение медицинского обслуживания	5	400
Улучшение материальной помощи в сфере материнства и детства	20	800
Итого	-	3615

Таким образом, управленческие расходы составят 3615 тыс. руб.

Наибольшую долю в управленческих расходах будет составлять премирование работников, улучшение мероприятий связанных с отдыхом и материальная помощь в сфере материнства и детства.

Согласно исследований Новосибирской академии предпринимательства и экономики, мероприятия в области мотивации персонала и снижению текучести кадров способны увеличить выручку на 15 % [14]. По согласованию с директором предприятия, было выявлено, то себестоимость продукции прогнозного периода увеличится на 2%,

Таким образом, в рамках выполнения выпускной квалификационной работы, автором рекомендованы следующие предложения, направленные на улучшение стимулирования и мотивации труда работников в области: условий труда, режима труда и отдыха, медицинского обслуживания, защиты материнства и детства, финансовых услуг и поддержки.

На предприятии ФГУП ПО «СЕВЕР» на данный момент отсутствует положение о стимулировании труда работников, вновь разработанное положение о стимулировании труда сотрудников отдела главного конструктора ФГУП ПО "СЕВЕР" представлена в Приложении Ж.

## Заключение

Тема ВКР посвящена проблеме стимулирования труда работников отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР». Данная проблема актуальна и важна, так как, исследовав принципы формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность его труда. Также степень мотивированности работников и тип мотивации оказывает воздействие на эффективность деятельности предприятия в целом. В теоретической части ВКР были рассмотрены понятия мотива, стимула, различные теории мотивации, в том числе позитивный зарубежный опыт, который можно применить в практике. Так же было рассмотрено понятие интеллектуальный труд.

В ходе работы были получены следующие результаты:

- Изучены особенности интеллектуального труда, что позволило уточнить понятие «работник интеллектуального труда» и разработать его авторское определение.

- Выявлены и систематизированы факторы, влияющие на производительность работников интеллектуального труда, что позволило выделить основные принципы стимулирования интеллектуального труда работников;

- Разработано положение о стимулировании персонала, включающее выявленные факторы стимулирования: участие в управлении, карьера и развитие, моральные, организационные, денежные и натуральные формы стимулирования, нацеленная на увеличение эффективности деятельности работников отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР»

Была проанализирована действующая система стимулирования труда работников отдела главного конструктора ФГУП ПО «СЕВЕР». Было проведено анкетирование сотрудников и на основе полученных результатов было разработано Положение о стимулировании труда.

Выявлены недостатки в существующей системе стимулирования труда ФГУП ПО «СЕВЕР», основные из них:

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- непрозрачная перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
- безынициативность сотрудников.

Так же были выявлены наиболее значимые для сотрудников инструменты материальной мотивации, которые не реализованы в существующей системе стимулирования ФГУП ПО «СЕВЕР» но сотрудники хотели бы их видеть в системе мотивации, это:

- Конкурентоспособная оплата труда;
- Доплаты за стаж работы, многолетнюю работу в компании;
- Доплаты за наставничество, передачу знаний и навыков;
- Оплата образования (первое, второе высшее, MBA);
- Добровольное медицинское страхование;
- Оплата отдыха детей сотрудника;
- Доплата за отсутствие больничных листов;
- Беспроцентные банковские ссуды на приобретение квартиры, автомобиля.

Наиболее значимые для сотрудников инструменты моральной мотивации:

- Возможность войти в кадровый управленческий резерв;
- Возможность участвовать в разработке стратегических и операционных целей и задач организации;
- Билеты (абонемент) в кино, театр, цирк, на концерт, спортивные соревнования;
- Открытая, понятная для всех сотрудников система оплаты труда;
- Карьерный рост (горизонтальный и вертикальный);

- Возможность работы, стажировки в разных городах и странах мира в рамках компании;

- Вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений.

На основе анализа данных полученных от проведения анкетирования было выявлено, что наибольшее влияние на удовлетворённость рабочих и специалистов окажет материальное стимулирование, так среди рабочих после предложенных мероприятий удовлетворённость по размеру заработной платы увеличилась почти в три раза (с 12% до 34%), а среди ИТР в полтора раза (с 34% до 56%).

Это может свидетельствовать о том, что материально стимулирование наиболее проблемное место в имеющейся на предприятии системе стимулирования персонала.

Что касается руководящего звена, то можно сказать, что изменение в мотивированности незначительные.

На основе анализа трудового потенциала отдела главного конструктора была выявлена проблема связанная с отсутствием работников среднего возраста, обладающих достаточными знаниями и квалификацией и способных научить новых сотрудников. Это люди предпенсионного или пенсионного возраста. Безусловно, они обладают колоссальным опытом работы, но их знания уже устарели, и понять новое, а тем более научить молодых сотрудников для них является трудной задачей.

Таким образом средний возраст работников только увеличивается т.к. молодые работники проработав несколько лет, вынуждены уходить в связи с получением более выгодных предложений от других работодателей, что в дальнейшем может привести к ситуации, когда на место ушедшим на пенсию высококвалифицированным специалистам не найдётся замены.

Проведенные исследования подтверждают гипотезу о том, что для работников интеллектуального труда относительно большее значение имеют мотивы, связанные с самореализацией и признанием.

Практическая значимость ВКР определяется тем, что разработано положение, основанное на полученных данных в результате проведенного исследования, которое включает в себя материальную и не материальную мотивацию.