

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасность
 Направление подготовки 27.03.02 Управление качеством
 Отделение школы (НОЦ) контроля и диагностики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Диагностика системы мотивации персонала и пути ее совершенствования.

УДК 005.32:331.101.3-047.44

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	Кандидат педагогических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Верховская Марина Витальевна	К. Э. Н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Сечин Александр Иванович	д.т.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Плотникова Инна Васильевна	Кандидат педагогических наук		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ООП

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способностью формулировать цели и задачи исследования, выявлять приоритеты решения задач, выбирать и создавать критерии оценки
ОПК(У)-2	способностью к самостоятельному обучению новым методам исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-4	способностью использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом
ОПК(У)-5	способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями магистерской программы)
ОПК(У)-6	способностью применять современные методы исследования, оценивать и представлять результаты выполненной работы
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью проводить корректирующие и превентивные мероприятия, направленные на улучшение качества
ПК(У)-2	способностью прогнозировать динамику, тенденции развития объекта, процесса, задач, проблем, их систем, пользоваться для этого формализованными моделями, методами
ПК(У)-6	способностью осуществлять постановку задачи исследования, формирование плана его реализации
ПК(У)-7	способностью выбирать существующие или разрабатывать новые методы исследования
ПК(У)-8	способностью разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований.
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	способностью определять экономическую эффективность научно-производственных работ
ДПК(У)-2	способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасность
 Направление подготовки 27.03.02 Управление качеством
 Отделение школы (НОЦ) контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Плотникова И.В.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации.

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ01	Тумаковой Алины Олеговне

Тема работы:

Диагностика системы мотивации персонала и пути ее совершенствования.	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Литература по изучению системы мотивации труда персонала. 2. Объект исследования: анализ мотивации сотрудников в организации АО «Сибagro».
---	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Глава 1. Теоретические основы изучения системы мотивации труда персонала.</p> <p>Глава 2. Изучение мотивации сотрудников.</p> <p>Глава 3. Анализ мотивации сотрудников в организации.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Таблицы, диаграмма.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Финансовый менеджмент</p>	<p>Верховская Марина Витальевна</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Сечин Александр Иванович</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>Глава 3. Анализ мотивации сотрудников в организации.</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент ОКД</p>	<p>Чичерина Наталья Викторовна</p>	<p>Кандидат педагогических наук</p>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>1ГМ01</p>	<p>Тумакова Алина Олеговна</p>		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна

Школа	ИШНКБ	Отделение	Отделение контроля и диагностики
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	27.04.02 «Управление качеством»

Тема ВКР:

Диагностика системы мотивации персонала и пути ее совершенствования.	
Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>Введение</p> <ul style="list-style-type: none"> – Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика) и области его применения. – Описание рабочей зоны (рабочего места) <u>при разработке проектного решения</u> 	<p><i>Объект исследования:</i> изучение диагностики трудовой мотивации персонала АО «Сибagro».</p> <p><i>Область применения:</i> агропромышленный холдинг.</p> <p><i>Рабочая зона:</i> офисное помещение.</p> <p><i>Размер помещения:</i> 6*4 м, 24 м².</p> <p><i>Количество и наименование оборудование рабочей зоны:</i> персональный компьютер (ПЭВМ), оргтехника.</p> <p><i>Рабочие процессы, связанные с объектом исследования, осуществляющиеся в рабочей зоне:</i> работа с ПЭВМ по анализу и диагностики систем мотивации персонала.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности при разработке проектного решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; – организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны. 	<p>Федеральный закон № 426-ФЗ от 28.12.2013 г "О специальной оценке условий труда".</p> <p>СанПиН 1.2.3685-21 "Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания".</p> <p>ГОСТ 12.2.032-78 ССБТ "Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования".</p> <p>СН 181 –70 "Строительные нормы. Указания по проектированию цветовой отделки интерьеров производственных зданий промышленных предприятий".</p> <p>СП 52.13330.2016 "Естественное и искусственное освещение. Актуализированная редакция СНиП 23-05-95*".</p> <p>ГОСТ 12.1.038-96 "Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов".</p> <p>ГОСТ 12.1006—84 ССБТ "Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля".</p> <p>Федеральный закон от 22.07.2013 г. №123 – ФЗ, Технический регламент о требованиях пожарной безопасности.</p>
<p>2 Производственная безопасность при разработке проектного решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ выявленных вредных и опасных производственных факторов – Расчет уровня опасного или вредного производственного фактора 	<p>Опасные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Электрический ток; - Повышение статического электричества; - Пожар. <p>Вредные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие или недостаток необходимого освещения рабочей зоны; - Повышенный уровень электромагнитных излучений; - Повышенная напряженность электрического и магнитного полей; - Повышенная пульсация светового потока; - Отклонение показателей микроклимата; - Длительность сосредоточенного наблюдения; - Не статические физические перегрузки, связанные с рабочей позой; - Нервно-психические перегрузки;

	<p>- Монотонность труда, вызывающая монотонию.</p> <p>Требуемые средства коллективной и индивидуальной защиты от выявленных факторов: Ограничение времени работы за ПК (периодические перерывы), применение СИЗ при работе с ПК (очки защитные с спектральным фильтром), применение защитного заземления и зануления.</p> <p>Расчет: расчет системы искусственного освещения.</p>
3 Экологическая безопасность <u>при разработке проектного решения:</u>	<p>Воздействие на литосферу: образование отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники.</p> <p>Воздействие на атмосферу: образование отходов при поломке люминесцентных ламп.</p>
4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях <u>при разработке проектного решения:</u>	<p>Возможные ЧС:</p> <p>Техногенные аварии (пожар, взрыв);</p> <p>Природные катастрофы (воздействия разрядов атмосферного электричества, наводнения, ураган и т.д.);</p> <p>Геологические воздействия (землетрясения, обвалы, провалы территории и т.д.);</p> <p>Наиболее актуальная ЧС – возникновения пожара</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Сечин Александр Иванович	д.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна

Школа	ИШНКБ	Отделение (НОЦ)	Отделение контроля и диагностики
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	27.04.02 «Управление качеством»

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:	
1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	<ul style="list-style-type: none"> - Материальные затраты – 3560,0 руб. - Затраты на амортизацию оборудования – 1006,85 руб. - Затраты по основной заработной плате исполнителей темы - 91853,0 руб.
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - Проект выполняется в соответствии с ГОСТ 14.322-83 «Нормирование расхода материалов»; - районный коэффициент- 1,3; - коэффициент доплат – 0,15; - накладные расходы – 16%
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	Отчисления во внебюджетные фонды – 30%
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Оценка коммерческого потенциала, перспективности и альтернатив проведения НТИ с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения	<ul style="list-style-type: none"> - Технико-экономическое обоснование научно-исследовательской работы; - Потенциальные потребители результатов исследования; - SWOT-анализ НТИ.
2. Планирование процесса управления НТИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование комплекса работ по проведению НТИ; - Расчет бюджета затрат на НТИ.
3. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности исследования	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка эффективности НТИ; - Определение научно-технического уровня проекта.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Карта сегментирования рынка 2. Матрица SWOT; 3. Диаграмма Ганта 4. Бюджет проекта 	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Верховская Марина Витальевна	к. э. н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 101 страница, 5 рисунков, 28 таблиц, 25 источников.

Ключевые слова: мотивация персонала, уровень лояльности, уровень удовлетворенности.

Объектом исследования является: сотрудники АО «Сибagro».

Цель работы: изучить систему мотивации персонала и проанализировать мотивацию сотрудников организации в АО «Сибagro», а также сформулировать рекомендации по ее совершенствованию.

В процессе исследования проводился анализ мотивации персонала сотрудников АО «Сибagro» с помощью методики определения показателей «Уровень лояльности», «Уровень удовлетворенности».

В результате исследования было выявлено на сколько сотрудники АО «Сибagro» удовлетворены, а также предложена рекомендация по совершенствованию мотивации персонала в АО «Сибagro».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: показатели «Уровень удовлетворённости», «Уровень лояльности».

Актуальность избранной темы обусловлена тем, что в любом современном бизнесе все большее значение приобретают мотивационные аспекты в управлении персоналом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

ГП – Головное подразделение

АО «Сибagro» - Акционерное общество «Сибирская Аграрная Группа»

ДРП – Департамент по работе с персоналом

ЧС – Чрезвычайная ситуация

Оглавление

Введение	12
1 Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда	14
1.1 Роль и значение мотивации персонала.....	14
1.2 Теоретические основы стимулирования персонала	19
1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала	26
1.4 Сравнительная характеристика мотивации и стимулирования персонала	34
2 Изучение мотивации сотрудников.....	39
2.1 Общая характеристика предприятия	39
2.2 Изучение системы мотивации сотрудников в АО «Сибagro»	42
3 Анализ мотивации сотрудников в организации	44
3.1 Оценка мотивации персонала	44
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации	49
4 Социальная ответственность	52
4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	52
4.2 Производственная безопасность	53
4.2.1 Анализ вредных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований	54
4.2.2 Анализ опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований	55
4.2.3 Обоснование мероприятий по защите исследователя от действия опасных и вредных факторов	56
4.3 Экологическая безопасность	60
4.3.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду	60
4.3.2 Обоснование мероприятий по защите окружающей среды	61
4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	62

4.4.1 Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований	62
4.4.2 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований	62
4.4.3 Обоснование мероприятий по предотвращению ЧС и разработка порядка действия в случае возникновения ЧС	63
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	66
5.1 Техничко-экономическое обоснование научно-исследовательской работы	66
5.2 Потенциальные потребители результатов исследования.....	66
5.3 SWOT-анализ.....	67
5.4 Планирования комплекса работ по проведению НТИ	71
5.4.1 Определение трудоемкости выполнения работ	72
5.4.2 Техническая готовность НТИ	73
5.4.3 Построение графика работ.....	74
5.5 Расчет бюджета затрат на НТИ	76
5.5.1 Расчет основной заработной платы исполнителей	78
5.5.2 Дополнительная заработная плата исполнителей темы	80
5.5.3 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления).....	80
5.5.4 Расчет затрат на электроэнергию	80
5.5.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта	82
5.6 Оценка ресурсоэффективности	83
5.6.1 Оценка научного уровня	83
Заключение	86
Приложение 1	88
Приложение	92
(справочное)	92
Список использованной литературы.....	100

Введение

Путь к результативному управлению персоналом лежит через мотивацию. Для разработки наиболее эффективной системы управления персоналом необходимо изучить, что побуждает человека к деятельности и какая причина лежит в основе его действий.

Руководителю организации, помимо организации трудового процесса посредством улучшения рабочих мест, необходимо проводить дополнительную работу в области мотивации персонала посредством внедрения дополнительного стимулирования, для увеличения их интереса к работе.

Организации область ведения деятельности, которых розничная торговля, основной системой стимулирования является материальное обеспечение. Механизмами в данной системе являются: надбавки к основной заработной плате, бонусы, выделение социальной помощи. Однако в современных реалиях, существует высокий уровень конкуренции организаций в одной области ведения деятельности. В таких условиях материального стимулирования недостаточно, необходимо развивать и совершенствовать общую структуру мотивации. Основным направлением развития является внедрение в систему мотивации нематериальных методов стимулирования. Использование нематериальных методов существенно улучшает заинтересованность работников организации, улучшая при этом деятельность персонала по выполнению поставленных перед ним задач, тем самым дает развитие организации в целом [7].

Наиболее эффективным механизмом стимулирования персонала является, проведение работы по выявлению и удовлетворению нематериальных потребностей. Данный механизм обеспечивает высокий уровень заинтересованности персонала, который в свою очередь обеспечивает высокие показатели трудовой деятельности.

Эффективная система мотивации труда персонала – важное звено в управленческом цикле организации, так как достижение конечной цели возможно только при результативной работе каждого сотрудника персонала [6]. Исходя, из всего выше сказанного данная работа является актуальной.

Противоречие исследования заключается: в острой недостаточности стимулирования и мотивации персонала организации, с одной стороны, а также в

неправильном и или недостаточном использовании механизмов и методов стимулирования и мотивации со стороны руководства организации.

Проблема данного исследования заключается в отсутствии сформированного механизма (системы) мотивации труда персонала в организации, посредством которой можно управлять сотрудниками.

Цель исследования: изучить систему мотивации персонала и проанализировать мотивацию сотрудников организации в АО «СибАгро», а также сформулировать рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

- ✓ Выяснить роль и значение мотивации персонала;
- ✓ Изучить теоретические основы стимулирования персонала;
- ✓ Проанализировать систему мотивации на предприятии АО «СибАгро»;
- ✓ Предложить рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в компании АО «СибАгро».

Объекты исследования: сотрудники АО «СибАгро».

Методы исследования: методика определения показателей «Уровень лояльности», «Уровень удовлетворенности».

1 Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда

1.1 Роль и значение мотивации персонала

В современном управлении персоналом большое внимание уделяется такой системе, как мотивация. Основной задачей отделов по управлению персоналом в организациях является разработка, внедрение и правильное использование механизмов мотивации. При эффективном использовании данной системы, значительно повышаются такие параметры как: «климат» внутри коллектива, и каждого сотрудника, в частности, экономические составляющие организации, которые возникают из-за увеличения трудовых ресурсов, посредством движения персонала, к выполнению поставленных им задач в короткие сроки и с высоким уровнем качества, и т.д. Однако правильное построение системы мотивации очень трудоемкий процесс, который усложняет содержание вида управленческой деятельности.

В современных реалиях, трудовые ресурсы имеют немаловажное место в эффективном функционировании компаний. Современные требования имеют довольно жесткие рамки, в связи с этим к персоналу предъявляется следующий основной набор личностных качеств: ответственность, стремление к саморазвитию и самореализации, инициативность, творческий (креативный) подход в решении поставленных задач, высокоорганизованность. Однако персонал с таким набором практически невозможно замотивировать исключительно материальным стимулированием (механизм «кнуток и пряник»), то есть воздействием через заработную плату, а также взысканием денежного довольствия, в случае невыполнения поставленных задач.

Исходя из выше сказанного, основной задачей мотивационного менеджмента является, формирование среды в организации, при которой, субъекты относительно своих профессиональных и личных качеств должны занимать свое направление деятельности. В таком случае сотрудники будут постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки, а также изучать и приобретать новые навыки, и тем самым выполнять поставленные перед ними задачи.

В настоящее время значительно увеличилось количество научно-исследовательских, публицистических работ, работ в области психологии по теме систем эффективной мотивации применимых на практике, а также механизмов регулирования и стимулирования таких систем. В большей мере количество работ в данной области увеличилось у отечественных авторов, в меньшей степени у зарубежных. Такой рост обусловлен тем, что все больше организаций переходят к «демократизации» производства. Данный способ ведения деятельности производства направлен на более долгосрочный период существования и подразумевает по собой большой объем выделения ресурсов на потребностно-мотивационную систему личности каждого сотрудника предприятия, тем самым развивая его личностные качества, такие как: самосовершенствовании, заинтересованность, ответственность и т.д. [4].

Роль мотивации и стимулирования персонала занимает большую часть развития и успеха организации, что в свою очередь положительно влияет на экономику страны в целом. Исходя из этого проблема внедрения и рационального использования систем мотивации, в настоящее время имеет важное место и требует глубокого изучения для решения имеющихся, на данный момент проблем.

Проведя анализ различного рода научно-исследовательских работ, посвящённых анализу систем мотивации, можно сделать вывод, что сам термин «мотивация» не имеет строго определения.

Авторы дают объяснение данному термину исходя из своего восприятия. Однако, у каждого автора имеется один и тот же смысл [1].

В настоящее время термину мотивация, можно дать более развернутое определение. Мотивация – это состояние человека, которое может быть вызвано внутренним или внешним воздействием, которое формирует потребность, и побуждает человека направлять свои возможности для их удовлетворения, при помощи выполнения определенных задач.

Человек всегда выполняет действия, которые имеют мотивированный характер. Таким образом система мотивирования персонала должна выявлять и воздействовать на потребности и(или) интересы коллектива или каждого субъекта, в частности.

Однако неправильно выстроенная система или неправильные механизмы воздействия могут нести негативный характер. Например, при неправильном функционировании системы, могут возникать межличностные конфликты внутри коллектива.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала. Организации, выделяющие большие возможности в развитие системы мотивации, достигают гораздо более высоких результатов в развитии экономической составляющей.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем.

Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения [13].

При эффективном управлении персоналом основными результатами являются: укрепления связей между сотрудниками организации, поддержание на хорошем уровне морального «климата» в коллективе, эффективное использование физических и морально-психологических качеств сотрудников, направление основных усилий персонала на выполнение поставленных задач, для достижения общей цели, реализация потенциала сотрудников, формирование профессиональных и социальных групп для развития личностного роста сотрудников, повышение качества жизни. Итоговая цель, которую преследуют отделы по работе с персоналом это создание максимального количества точек соприкосновения организации и сотрудников, для выявления интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для стимулирования его к конкретным действиям посредством стимулирования в нем определенных мотивов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее [1].

Под внутренней мотивацией понимается, воздействие различных механизмов на удовлетворение личностных потребностей субъекта (личностный рост, возможность реализовать себя и т.д.).

Под внешней мотивацией понимается, воздействие различных механизмов на удовлетворение потребностей, которые не относятся к личностным. Например, увеличение заработной платы, социальные потребности и т.д. Однако данные потребности имеют более сильное воздействие на субъект, чем личностные потребности, но имеют кратковременный характер. В связи с этим для успешного функционирования системы мотивации, необходимо внедрять механизмы воздействия, как на внутреннюю мотивацию, так и внешнюю.

Следует иметь в виду, что строго понятия внутренней и внешней мотивации нет. Поведение человека — это система, в которой зачастую происходит назначение так называемых систем внутренней и внешней мотивации, которые с легкостью перемешаются и накладываются друг на друга.

Также стоит иметь в виду, что хоть мотивация и имеет большое значение в конечном результате, который выражается в достижении целей, поставленных перед субъектом организацией, необходимо учитывать и другие факторы. Условно, если поручить мотивированному сотруднику выполнения задачи, которая не подходит его профессиональной деятельности, он выполнит ее менее качественно, чем сотрудник, который был не замотивирован, однако имеют профессиональные навыки в области поставленной задачи. Таким образом, простой мотивации зачастую недостаточно, для эффективной работы системы надо учитывать и другие факторы. Далее рассмотрим основные задачи мотивации, которые представлены на рисунке 1.1

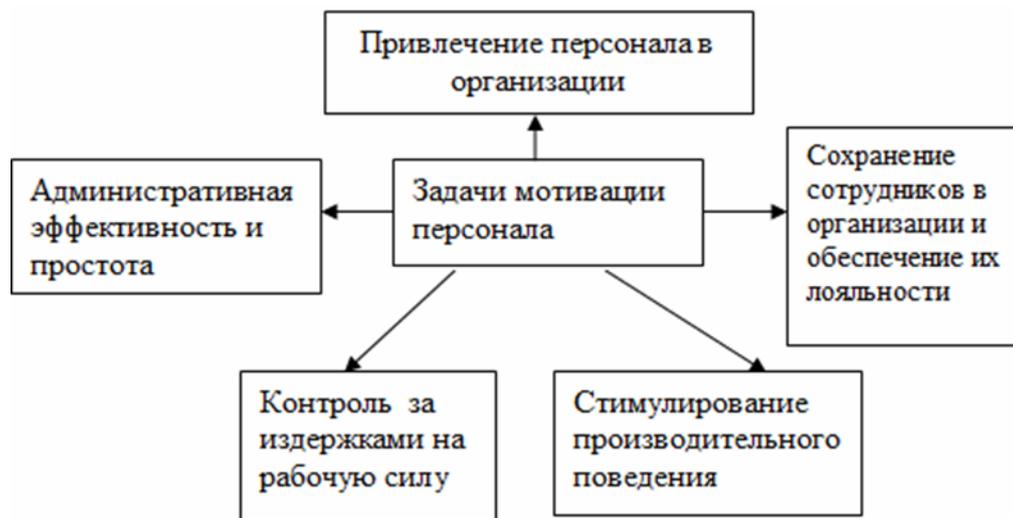


Рисунок 1.1 - Основные задачи мотивации персонала.

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач:

- ✓ привлечение персонала в организацию.

Как было описано ранее, для эффективного функционирования организации необходим персонал, который бы удовлетворял современным требованиям. В современных реалиях существуют большое количество организаций, которые работают в одной области деятельности. Таким образом, необходимо создавать, развивать конкурентоспособную систему мотивации, которая учитывает не только материальную составляющую. Организации, которые имеют одно и тоже направление деятельности конкурируют между собой в области поиска высококвалифицированных сотрудников;

- ✓ сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности.

Главными факторами, которые влияют на удержание персонала являются: оплата труда, которая соответствуют современным реалиям, возможность карьерного роста, уровень и количество работы соизмеримые с ожиданиями сотрудника, а также с оплатой труда, содержание рабочих мест (модернизация и т.д), личные отношения между сотрудниками, а также между сотрудником и руководителем. При недостаточном или вовсе отсутствующем факторе, возможна лишь частичная компенсация за счет других факторов;

- ✓ стимулирование производительного поведения.

Основной задачей отделу по управлению персоналом является повышение эффективности работы сотрудников организации.

Эффективность работы сотрудника – это выполнение его обязанностей согласно профессиональной деятельности, которые в свою очередь влияют на достижение общей цели организации. Исходя из этого важным механизмом является разработка и постановка правильных целей и задач. Правильное распределение задач между сотрудниками может значительно повлиять на качество и скорость выполнения общей цели. Своевременное выполнение задач, отсутствие нарушений при их выполнении, креативный подход, такие действия сотрудника необходимо поощрять;

- ✓ контроль за издержками на рабочую силу.

Продуманная система мотивации позволяет организации осуществлять контроль и эффективно располагать затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников [1];

- ✓ административная эффективность и простота.

Система мотивации должна быть понятна каждому сотруднику и проста, т. е. не требовать важных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее исправного функционирования [1].

Исходя из всего выше сказанного, стимулироваться различными материальными и нематериальными механизмами, должна: эффективная и результативная деятельность сотрудников, творческий подход в выполнении поставленных задач, опыт, участие в жизни организации. Помимо поощрения, также возможны и взыскания при несоблюдении всего вышеперечисленного, что в свою очередь также может вызвать дополнительный стимул у персонала.

1.2 Теоретические основы стимулирования персонала

Основные элементы системы мотивации являются: потребности, мотивы и стимулы. В таблице 1.1 рассмотрим элементы системы мотивации в современных теориях [19].

Таблица 1.1 Элементы системы мотивации в современных теориях [17]

Потребности	Мотивы	Стимулы
-------------	--------	---------

Содержательные теории мотивации

1. Теория потребностей А.Маслоу

1.1 Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none"> - качественная пища - чистая вода - хорошие жилищные условия - благоприятные условия отдыха 	<ul style="list-style-type: none"> - справедливая зарплата - ссуды на жилье - санаторные путевки - социальный пакет
1.2 Потребности в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> - защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды - уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены 	<ul style="list-style-type: none"> - хороший морально-психологический климат в коллективе - демократический стиль управления руководителя - система пенсионного обеспечения - страхование от болезней - помощь в экстремальных ситуациях
1.3 Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none"> - общение - подражание - сопричастность - солидарность, дружба, взаимовыручка 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность общаться - благоприятный социальный микроклимат - демократический стиль руководства - участие в управлении и принятии решений - равные возможности, «равенство шансов» - доска почета - вынесение благодарностей - признание заслуг - справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях) - программы культурно-оздоровительных мероприятий
1.4 Потребности в признании и уважении	<ul style="list-style-type: none"> - самоуважение - личные достижения - компетентность - уважение со стороны окружающих - признание 	<ul style="list-style-type: none"> - достойная зарплата - участие в управлении и принятии решений - расширение полномочий - персональные блага - рост числа подчиненных - всеобщее признание и уважение
1.5 Потребности самовыражения	<ul style="list-style-type: none"> - реализация потенциальных возможностей - рост личности - призвание - самовыражение - любознательность - творчество - изобретательство - рационализаторство - занятие наукой 	<ul style="list-style-type: none"> - участие в управлении и принятии решений - участие в проектных группах - право реализовать свои предложения - широкие возможности для обучения и повышения квалификации - активный рост карьеры - предоставление работы по интересам, по призванию - профессиональная ориентация - повышение творческого характера труда - учет личных качеств и способностей работника - премии за новаторство, изобретения, открытия - выдвижение на государственные и международные премии

2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера

2.1 Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> - пища, вода, жилье, отдых - защита от физических опасностей 	<ul style="list-style-type: none"> - достаточный уровень зарплаты - оплата жилья - социальный пакет
---	---	--

	- уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены	- система пенсионного обеспечения - страхование от болезней
2.2 Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	- общение - сопричастность - поддержка, дружба, взаимовыручка	- возможность общаться -благоприятный психологический климат в коллективе - равные возможности -вынесение благодарностей - признание заслуг
2.3 Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	- уважение, признание -реализация потенциальных возможностей - рост личности - самовыражение, творчество	- всеобщее признание и уважение - право реализовать свои предложения - возможности обучения и повышения квалификации - премии за изобретения
3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда		
3.1 Потребность власти	- желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	- участие в управлении и принятии решений - расширение полномочий - рост числа подчиненных
3.2 Потребность успеха	- участие в перспективных работах - достижение цели - престиж - развитие карьеры	- предоставление инициативы, широких полномочий - поощрение за результаты - участие в успехе - международное признание - присвоение звания «Лучший сотрудник года»
3.3 Потребность причастности	- общение - подражание - сопричастность - солидарность, поддержка, дружба	- возможность общаться -благоприятный социальный микроклимат - участие в управлении и принятии решений - проведение совещаний - оказание помощи другим - деловые контакты
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга		
4.1 Гигиенически факторы	- успех - продвижение по службе - признание результатов работы - высокая степень ответственности - возможности творческого и делового роста	- хороший морально-психологический климат - нормальные условия работы - справедливая зарплата - доброжелательная атмосфера - умеренный контроль за работой
4.2 Мотивация		- предоставление инициативы, широких полномочий - поощрение за результаты - участие в успехе - планирование карьеры - справедливое вознаграждение - предоставление высокой степени ответственности - учеба и повышение квалификации
Процессуальные теории мотивации		
5. Теория ожиданий В. Врума		
5.1 Затраты-результаты	- значимость задачи - выполнимость задания - проведение необходимых консультаций	- оценка результатов
5.2 Результаты вознаграждения	- определенность и своевременность вознаграждения	- доверие к руководителю работы предприятия - эффективность работы

5.3 Валентность	- вознаграждение за достигнутую результативность труда	- гарантия вознаграждения - точное соответствие вознаграждения рез ультам работы
6. Теория справедливости С. Адамса		
	- соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу	- применение компенсационной оплаты труда по «рыночной цене» работника
7. Концепция партисипативного управления		
	- осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия	- участие в управлении и принятии решений - участие в проектах - самоконтроль - личная и групповая ответственность за результаты

Далее проведем анализ терминов «стимул» и «мотив», и определим разницу между данными определениями. Стимул– внешнее стимулирование к действию, толчок, побудительная причина [1]. Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор) [19].

Мотив, согласно профессору О.С. Виханскому, находится «внутри» человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека для стимулирования его к конкретным действиям посредством стимулирования в нем определенных мотивов. [17].

Мотивирование можно разделить в зависимости от цели на два типа:

1. Под мотивацией первого типа подразумевается система главными воздействующими механизмами, которой являются внешние факторы. Данный тип факторов создает у субъекта набор потребностей, для удовлетворения которых, человек совершает определенные действия. При анализе данного типа мотивации, первоочередной задачей является определение рычагов воздействия для вызова мотивов, а также какой набор мотивов необходим для выполнения задач и достижения необходимого результата.

2. Второй тип мотивации является сложным. Этот вид мотивации создает определенную мотивационную структуру человека. Это более сложный и трудозатратный способ, но результаты зачастую лучше, чем при первом виде.

Два этих типа мотивации являются самостоятельными, однако для эффективной работы системы мотивации необходимо правильно использовать оба этих типа.

Система мотивации не может существовать без определенных механизмов, которыми выступают стимулы. Стимулы являются, так называемыми катализаторами, вызывающими активность человека. Однако сами по себе стимулы не могут вызывать активные действия, в связи с этим система стимулов является индивидуальной для каждой личности.

Эффективность модели зависит от ее правильной разработки. Правильность разработки заключается в применении знаний из различных областей таких как: менеджмент, психология, управление персоналом и т.д. При учете всех вышесказанных условий, система мотивации будет эффективно функционировать, и помогать в развитии организации. Также каждая модель должна состоять из механизмов, которыми выступают рычаги стимулирования. На данный момент не существуют идеальной системы стимулирования, все зависит от направления деятельности организации, рода деятельности персонала и т.д. В настоящее время самыми распространёнными рычагами стимулирования являются:

- ✓ Система поощрений и взысканий («кнут и пряника»);
- ✓ Первичной и вторичной потребности;
- ✓ Внутреннего и внешнего вознаграждения;
- ✓ Факторная модель стимулирования;
- ✓ Справедливости;
- ✓ Ожидания;
- ✓ Социальной справедливости и др.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной

системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности [5].

Теория ожиданий, ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным и достаточным условием мотивации человека на достижение той или иной цели. Также существует возможность, при которой человек может удовлетворить потребности, исходя из достигнутого профессионального результата. Таким образом, основополагающей составляющей данной теории является описание зависимости мотивированного состояния человека от двух компонентов, сколько необходимо получить, и насколько возможным являются удовлетворения необходимых потребностей, а также каково количество приложенных усилий относительно полученного удовлетворения.

Смысл теории ожидания заключается в изучении процесса мотивации, состоящего из 2 уровней и 3 блоков. Также в изучение данной теории входит степень усилия, влияющая на результаты мотивации. Основной категорией данной теории является ожидание.

Под ожиданием понимается определение субъектом трудозатрат на получение удовлетворения своих потребностей.

Второй тип исследований по теории ожиданий — это результаты первого уровня и второго уровня.

Результаты первого уровня выражаются в определенных показателях (например, проценты) и могут быть измерены (например, в финансовом выражении). Данные результаты целиком и полностью зависят от приложенных усилий субъектом.

Результаты второго уровня – вознаграждение. Данные результаты труднее подвергнуть оценке их можно только отнести к материальным и нематериальным ценностям. Таким образом при выполнении определенных задач, субъект ожидает получить один из видов вознаграждения, например денежное довольствие –

материальная ценность, продвижение по карьерной лестнице – нематериальная ценность.

Также в качестве основополагающей составляющей теории ожидания лежит – валентность. Определение, которой звучит так – отражение приоритетов полученных результатов для определенной личности. Результаты, то есть потребности работника, которые он стремится удовлетворить несут положительную степень валентности, результаты, которые человек не хочет получить несут отрицательную степень валентности, нейтральные результаты (результаты безразличны для человека) говорят о том, что валентность равна нулю. Валентность является индивидуальным показателем, который в свою очередь зависит от конкретных потребностей личности, в связи с этим валентность является главной проблемой в теории ожиданий, реализуемой на практике.

Также утверждается, что мотивация (В. Врум говорит о силе мотивации) задается произведением трех факторов: ожиданий первого уровня (усилия – результат), ожиданий второго уровня (результаты – вознаграждение) и валентности результатов второго уровня [11].

Основным источником активности субъекта (личности), согласно теории социальной мотивации выступает система потребностей человека.

К. Мадсен и Дж. Аткинсон. в своих работах основной упор делают на динамическую составляющую функцию мотивации, а также направляющую функцию. Под динамической составляющей подразумеваются, движущие силы поведения человека, под направляющей функцией подразумевается, процесс организации и структурирования.

Также необходимо упомянуть работы Г. Мэрфи и Ф. Олпорт. Исследования данных авторов направлены на рассмотрение мотивация со стороны социальной детерминации.

Г. Мэрфи в своей работе рассматривает мотивацию, как целую «экосистему», то есть зависимость от большого количества социальных факторов. К таким факторам относятся: верность группе, боязнь быть смешным, стремление поддержать свой престиж, потребность в общественном порядке, а также учение. Автор отмечает, что в

процессе становления личность приобретает следующий набор мотивов: желание быть понятым, стремление быть лидером, вести за собой других лиц, быть ведомым, руководимым и пр.

В мотивационной структуре Г. Мэрфи выделяет три наиболее мощных мотива, подчиняющие себе другие побудители: стремление к материальным благам, к власти, к престижу. Эти мотивы, порождаемые типичными условиями буржуазного общества, являются, по его утверждению, определяющими в социальной мотивации поведения, от них, главным образом, зависит мотивационная сфера личности [20].

Таким образом, мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Характер мотивации может влиять напрямую на способность человека, в случае положительного характера, возможны проявления дополнительного проявления способностей для достижения поставленной цели, негативная мотивация исключает возможность проявления способностей, что в свою очередь препятствует достижению целей деятельности. Для того чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим сотрудникам, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и найти способ их удовлетворения.

1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала

Основу методов управления мотивацией составляют руководящие воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий, регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом. На рисунке 1.2 представлена классификация методов мотивации.

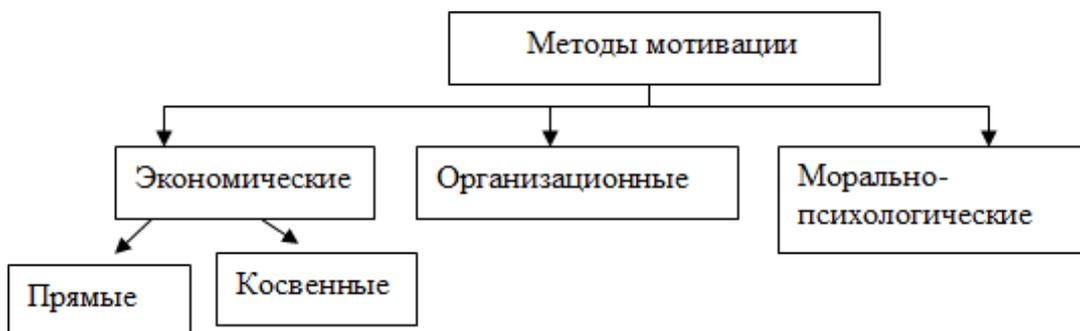


Рисунок 1.2 - Классификация методов мотивации.

Далее проведем анализ классификации методов мотивации.

Экономические методы мотивации основаны на применении материальных ценностей в качестве регуляторов, которые способны повышать общее благосостояние сотрудников.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- ✓ основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);
- ✓ дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
 - ✓ вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
 - ✓ премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью);
 - ✓ различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.) [12].

Данный метод не является долгосрочным механизмом мотивации и носит исключительно краткосрочный характер. При применении данного метода возникают привыкания субъекта, к которому применим данный механизм, вследствие чего происходит спад производительности труда, после резкого подъема. Данный метод необходимо применять, исключительно основываясь на экономических реалиях, а также для краткосрочного подъема производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- ✓ предоставление в пользование служебного автомобиля;
- ✓ пользование социальными учреждениями организации;
- ✓ пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;

- ✓ предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

Организационные методы мотивации делятся на следующие области:

- ✓ Расширение областей рабочего процесса. К данной области относятся: работа с различным характером (прикладная с элементами работы теоретического характера), социально значимая работа, работа с элементами карьерного роста;

- ✓ Правильно установление целей. Данная область подразумевает под собой установку глубоко систематизированных, разносторонних, творческих целей перед персоналом;

- ✓ Внедрение сотрудников в участие общекорпоративных дел. Данная область помогает сотрудника решать проблемы организации, вносить изменения в трудовой процесс, что помогает как развитию производства, так и дополнительно стимулирует сотрудников.

Морально-психологические методы стимулирования основываются на следующих механизмах:

- ✓ Создание условий, морально-психологического климата в которых персонал испытывает вовлеченность себя, как звено, которое причастно к выполнению общей цели, а также несет личную ответственность за результат.

- ✓ Создание условий, при которых у персонала возникает возможность принятия определенных дополнительных вызовов, решение которых дает возможность продемонстрировать каждому свои навыки. Таким образом это позволяет сотруднику ощутить значимость и развить в себе дополнительные профессиональные навыки.

- ✓ Также действенным методом является, признание авторского права. Например, работники, которые разрабатывали или помогли разработать различного рода документы, могут закрепить свои авторские права, посредством упоминания их в данных разработках с правом подписи. Данный метод вызывает у работников чувства ответственности, и помогает позиционировать себя, как участника, который выполняет значимую работу для организации.

✓ Метод системы оценивания персонала, как личной, так и публичной, основывается на выделении сотрудников, отличившихся в профессиональной деятельности, проявивших себя в активном участии развития организации, достигших больших результатов в творческой области и т.д.

При системе личной оценки, механизмом оценивания являются: персональное выделение сотрудников лично на встрече с руководящим составом, упоминание в специальных докладах и т.д.

При публичной системе оценки механизмом оценивания являются: награждение личными наградами, внесение на Доску почета и т.д.

В настоящее время по направлению управление персоналом, большие ресурсы направлены на корпоративную культуру организаций.

Корпоративная культура – это объединение идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В корпоративной культуре руководство предприятия больше всего интересуется устройством ее влияния на поведение и работу членов организации [17].

Проведя анализ исследований в области управления персоналом, организация, у которых хорошо развита корпоративная культура, достигает высоких результатов по использованию человеческих ресурсов. Поэтому, одна из важнейших задач управления персоналом – это управление системой мотивации, для наиболее качественного способа достижения целей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя, по существу, она не верна.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации,

как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Кроме того, нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда:

- ✓ комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций;
- ✓ дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
- ✓ гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе;
- ✓ доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников;
- ✓ осязаемость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах;
- ✓ постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать;
- ✓ минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

Проанализируем системы и механизмы стимулирования, которые активно используются в организациях, деятельность которых связана с пищевой промышленностью.

При построении эффективной системы мотивации, которая в дальнейшем будет материальное стимулирование, личностный рост работника посредством продвижения по карьерной лестнице или роста как профессионала в своей области трудовой

деятельности, разработка корпоративной культуры, признание сотрудников достигших существенных достижений в своей деятельности.

Однако основным механизмом, который существенно определяет уровень производительности труда и общего уровня лояльности является размер оплаты труда, который включает в себя помимо основных денежных дотаций, социальную поддержку [14]:

✓ Заработная плата.

Заработная плата включают в себя две части:

а) Оклад – фиксированная часть денежного довольствия, выплаты которой происходят в полном объеме при выполнении всех трудовых обязанностей, а также отсутствии нарушений устава компании;

б) Премия – не фиксированная часть денежного довольствия, которая имеет различные формы: доплаты за совмещение обязанностей, за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и т.д.

✓ Дополнительные выплаты для персонала отделов продаж и сбыта – инструмент, который призван стимулировать сотрудников к поиску новых рынков сбыта продукции компании, путей максимизации прибыли. К ним относятся выплаты, компенсирующие личные расходы сотрудников, лишь косвенно связанные с трудовой деятельностью. Например, в некоторых компаниях возмещают командировочные расходы, не только для самого работника, но и для его супруга или супруги.

✓ Бонусы – единовременные выплаты, размер которых регламентируется организацией, и зависят от многих факторов: стаж работы; размера окладной части заработной платы и т.д. Данные выплаты назначаются чаще всего за: индивидуальные заслуги, отсутствие выговоров, перевыполнения плана работ и т.д;

✓ Участие в прибыли – данный вид выплат распространяется в основном на менеджеров по продажам, топ менеджеров, так как данный вид выплат заключается в поощрении сотрудников, которые вносят существенный вклад в экономическую составляющую организации. Механизм формирования данного вида выплат состоит в формировании специального фонда, из которого в зависимости от занимаемого уровня сотрудников в компании происходит распределение денежных средств.

Предприятия с наиболее идеальной системой оплаты труда являются пищевые компании Японии. Уровень оплаты строится из трех факторов: стаж работы, жизненные стадии, результативность деятельности компании.

а) Стаж работы. Увеличение оплаты труда имеет характер арифметической прогрессии и после 2 лет работы на предприятии начинает увеличиваться на 10-35%. Данное решение вызвано тем, что после 2 лет, работник значительно повышает своё профессиональное мастерство и начинает приносить гораздо больше прибыли. Однако важным условием повышения оплаты труда является отсутствие нарушений дисциплинарного характера;

б) Жизненные стадии. К жизненным стадиям относятся: окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда или покупка жилья и др. Таким образом, прохождение каждой стадии жизненного пути работника сопровождается увеличением оплаты труда. Данное решение вызвано тем, что при переходе на новый этап жизненного развития требуется большее количество материальных затрат, и при нехватке финансов может возникать резкий спад производительности труда у сотрудника.

в) Результативность деятельности компании. В некоторых компаниях Японии применяется системы зависимых выплат. Данный механизм подразумевает под собой привязку окладной части заработной платы к доходам организации. Данный механизм распространяется в основном на руководящий состав отдельных подразделений и существенно оказывает влияние на развитие производства, увеличение объемов производства и т.д.

Таким образом, при применении объединенных подходов японских и российских видов стимулирование, можно существенно повысить результаты динамики развития наших организаций. Основное направление, на которое возможно воздействия данной системы стимулирование – это повышение ответственности работника за выполнения своих задач, увеличение мощностей производства, возможность выхода на более широкий рынок сбыта продукции.

✓ При разработке системы мотивации необходимо учитывать, что для достижения общей цели в организации присутствует персонал, как разного возраста,

так и квалификации. Таким образом, люди находятся на разных жизненных этапах и тем самым имеют различные ценности, например, молодые специалисты основными потребностями которых являются самоутверждение, достижение независимости и обеспечивающий нормальную жизнь уровень оплаты труда, кардинально отличаются от сотрудников, которые находятся на более поздних этапах жизненного цикла. Основные потребности данного контингента сотрудников являются стабильность, социальные потребности и т.д. То же самое можно и сказать о сотрудниках, которые имеют разные квалификации. Исходя, из этого система мотивации должна содержать в себе различные рычаги и механизмы регулирования, для эффективного функционирования.

✓ Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами здесь выступает целенаправленная работа по созданию кадрового резерва и планирование карьеры [8]. При приеме в организацию нового сотрудника руководитель должен проанализировать и обсудить с потенциальным работником цели, которые он преследует при трудоустройстве. Основной момент – это момент карьерного ожидания и дальнейшего роста, то есть, в каком амплуа потенциальный сотрудник видит себя через 2-3 года, какие области роста для него первоочередные. Данный анализ необходим для того, чтобы уже в самом начале трудовой деятельности сотрудника встроить для него дальнейший план развития и тем самым мотивировать его для дальнейшей работы в организации. Механизмами личностного роста могут выступать: повышение квалификации, аттестации и получение новой квалификации и т.д. Однако также необходимо учитывать определенные риски с завышенными ожиданиями работника, а также необходимо исключить ничем не обоснованные обещания.

Отдел по управлению персоналом в полном объеме должен анализировать и проводить оценку своего персонала, составлять и прорабатывать планы по развитию и обучению индивидуально для каждого субъекта, основываясь на их персональные и профессиональные качества. Также немаловажным фактором является процесс постоянного разъяснения сотрудникам от руководителя направления развития организации. Это необходимо для того, чтобы персонал знал в каком направлении необходимо развиваться и тем самым, получать дополнительную мотивацию.

✓ Третьим элементом системы мотивации должно стать признание достижений. Работа над этим блоком должна предусматривать: разработку номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников;

К нематериальным стимулам можно отнести:

✓ Вознаграждения-признательности: вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года». Обязательно вручение значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

✓ Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр. [6].

Необходимым связующим механизмом в создании эффективной системы мотивации является корпоративная культура в организации.

Исходя, из всего перечисленного в основе построения наиболее целесообразной на практике системы мотивации лежат четыре основных блока, однако на этом построение системы не ограничивается. Эффективность системы зависит от глубокой работы с персоналом, всестороннего анализа экономической и корпоративной составляющей организации, а также комплексного подхода учитывающего особенности направления деятельности организации.

1.4 Сравнительная характеристика мотивации и стимулирования персонала

В большом количестве российских организаций, в настоящее время сохраняются системы мотивации, механизмы которой основаны на материальной составляющей. Основными рычагами являются различного рода премиальные надбавки к заработной плате, разовые выплаты за индивидуальные достижения и т.д.

При начислении уровня оплаты труда организации помимо стажа труда, квалификации, также учитывают степень значимости сотрудника для организации, которая помогает достигать организации определенных целей, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Основными системами оплаты труда в российских организациях являются тарифными и бестарифными, в свою очередь тарифные могут существовать в виде гибких систем. При тарифной системе оплаты труда – тариф — это оклад, который выплачивается в полном объеме. Тариф дополняется различного рода надбавками, премиальной частью и т.д., которые в свою очередь отражают результаты за определенный промежуток времени. Как описывалось ранее, некоторые предприятия используют разовые надбавки, например единоразовая премия в размере полного оклада за выполнение работы несвязанной с основным родом деятельности сотрудника. Данный механизм позволяет влиять на психологическую мотивацию, как сотрудника, так и всего коллектива в целом.

В меньшей степени российские компании наряду с механизмами материального стимулирования, применяют стимулирования нематериального характера, которые в свою очередь можно поделить на социальные и моральные (личностные). К социальным механизмам стимулирования относятся: предоставление служебного жилья, путёвки в санаторий, детские лагеря и т.д., выдача служебного транспорта, ссуда или ипотека с низкой процентной ставкой или беспроцентной ставкой и т.д. К моральным (личностным) относятся: присвоение различного рода регалий, занесение на доску почета, награждение ценными подарками и т.д.

Помимо поощрительных механизмов, применяются и взыскания к работникам организации. Наиболее применимыми на практике являются: лишение премиальной части заработной платы, выговор, вертикальное движение вниз по карьерной лестнице, лишение социальных привилегий, ранее выделенных предприятием.

Для проведения анализа проведем сравнения нашего подхода в области мотивирования персонала, с подходом зарубежных организаций, а именно на примере Японии.

Япония считается законодателем эффективного применения мотивационных систем. Особое внимание отделы по работе с персоналом, а также специальные структуры мотивационного менеджмента выделяют для себя несколько принципов построения модели. К таким принципам относятся: «пожизненный найм» персонала, данный принцип заключается в том, что при увеличении заработной платы или при

определении начального уровня, опираются на систему «высших рангов» или старшинства. Построение данной системы заключается в прохождении цикла работы в нескольких отделах, таким образом, у сотрудников прослеживается развитие, как личностных, так и профессиональных навыков и тем самым организация получает специалистов широкого профиля.

Далее рассмотрим структуру заработной платы японских компаний. Заработная плата состоит из трех составляющих, а именно:

- ✓ Гибкие выплаты (дополнительные). К данным выплатам относятся: бонусы, различного рода надбавки и т.д. Данные выплаты чаще всего выплачиваются за успехи в профессиональной деятельности или за отсутствие нарушений устава организации. Размер и периодичность выплат устанавливает компания. Выплаты могут быть ежемесячные или с периодичностью в 6 месяцев, при этом размер выплат может составлять целый оклад или базовый тариф.

- ✓ Основной оклад или базовый тариф. Размер данных выплат начисляется в зависимости от следующих факторов: стаж работы, квалификация сотрудника, семейное положение. Основной вклад в размер основного оклада вносит стаж работы.

- ✓ Социальные выплаты. К данной категории выплат относятся начисления, которые складываются на основании социальных потребностей сотрудника, например, социальное страхование, надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту трудовой деятельности, компенсации за квартирную плату, и т.д.

Если более подробно рассматривать взаимоотношения между сотрудниками и организацией, то можно отметить, что они имеют нестандартный, по нашим меркам, характер. Заработная плата устанавливается в зависимости от стажа работы и занимаемой должности и в среднем варьируется от 60% до 100%.

Как говорилось ранее, основной стратегией ведения работы с персоналом в японских организациях является, система «пожизненного найма». Таким образом, данная система подразумевает под собой, что при приеме сотрудника на работу, он сохраняет за собой место до официального выхода на пенсию, при этом постоянно продвигаясь по карьерной лестнице. Зачастую один сотрудник имеет в своем арсенале профессиональных навыков несколько смежных профессий, связано это с тем, что в

Японии практикуется переход сотрудников между отделами. То же самое касается и управленческого персонала. Результатом такой системы является снижение индивидуальной мобильности. Компании формируют высокий зарплатный фонд или выделяют денежные средства на обучение квалификациям, которые необходимы для решения конкретных задач данной фирмы. Для субъекта, которым является сотрудник, данная система дает уверенность в необходимости своей кандидатуры для успешного функционирования организации. текучести кадров, так как издержки на приобретение опыта зависят от дополнительного обучения.

Еще одним немаловажным направлением выстраивания японской системы управления персоналом выступает корпоративная культура. Данное направление основано на том, что акцент смещен не на конкретную личность, а на весь коллектив в целом. Применение данной системы на практике позволяет значительно увеличить корпоративный дух, который является основным мотивационным фактором. В системе корпоративного духа фирмы лежит психология группы, где интересы группы ставятся выше личных интересов отдельных сотрудников. При оценивании коллективного труда, менеджеры не используют принцип оценивания конкретных личностей, а также не используют отрицательных оценок.

Таким образом, основными преимуществами данной системы являются:

- ✓ Порог безработица держится на очень низком уровне в сравнении с другими странами;
- ✓ Исключается фактор «тяжучки» персонала. Стабильность компании в человеческих и трудовых ресурсах, позволяет динамично развиваться.

Рассматривая элементы трудового устава японских организаций, можно сделать вывод, что данная система включает в себя пять основных принципов:

- ✓ Правильно организовывать своё рабочее пространство;
- ✓ Избавиться от лишних предметов на рабочих местах;
- ✓ Соблюдать все правила внутренней дисциплины и распорядка
- ✓ Соблюдать порядок и поддерживать частоту на рабочем месте;
- ✓ Поддерживать постоянную готовность рабочего места к проведению работ.

Одним из факторов эффективного функционирования, описанной системы работы с персоналом считается национальный менталитет. Характерной чертой данного менталитета является подчинения старшему по возрасту.

Таким образом, при соблюдении всех условий, перечисленных в данном разделе, система будет успешно функционировать, и для персонала создаются отличные условия труда и прогрессивной работы, вследствие чего будет создаваться положительная динамика развития производства.

Подводя итоги, можно сказать, что в Японии основной стратегией мотивации труда, является система «пожизненного найма». Данная стратегия основана на выстраивании взаимоотношений между сотрудником, а также между сотрудниками и руководителем, тем самым происходит развитие моральных качеств работников, доверительных отношений, профессиональных качеств.

Проанализировав системы мотивации отечественных и зарубежных компаний, можно сделать вывод, что наш подход в реализации данных систем на порядок уступает реализации систем мотивации в зарубежных компаниях.

2 Изучение мотивации сотрудников

2.1 Общая характеристика предприятия

АО «Сибагро» — это крупный агропромышленный Холдинг, который производит качественную продукцию.

Миссия компании заключается в том, что они являются крупнейшей командой профессионалов Сибири. Они выращивают мясо строго по технологии, на собственных свинокомплексах и птицефабрике. Доставляют свежее мясо в магазины и обеспечивают ценовую доступность для людей.

Приоритетные задачи компании:

- ✓ Развитие экспорта продукции;
- ✓ Работа с генетикой и создание собственного высокопродуктивного племенного материала;
- ✓ Развитие направления сырых полуфабрикатов;
- ✓ Автоматизация и цифровизация производства;
- ✓ Развитие отрасли растениеводства.

Основное направление производства – это свиноводство, переработка и реализация мяса, птицеводство, производство яйца.

Предприятия Холдинга расположены в различных территориально-географических областях. Особое внимание уделяется соблюдению требований биобезопасности.

14 декабря 2000 года – это дата основания компании, директором был назначен Андрей Тютюшев. Предприятие изначально было убыточным, производственный процесс был нестабильным, имелись многочисленные долги. Вскоре Андрей Тютюшев занялся реконструкцией помещений, начал работать с поголовьем скота, внедрил новые системы контроля качества и ветеринарного обслуживания. «Асинохлебопродукт» и «Омск-Советское» ХПП, которые так же входили в состав компании, обеспечивали свинокомплекс «Томский» кормами.

В 2002 году была проведена модернизация производства Асиновского комбикормового завода. На предприятии впервые в России внедрили порционную схему приготовления комбикормов, линию гранулирования рассыпных комбикормов,

автоматизированную систему управления технологическим процессом. Приобретено мясоперерабатывающее предприятие в г.Томске (мясокомбинат № 7).

Новое название «Сибирская Аграрная Группа» организация получила в 2004 году. Был сформирован Холдинг на основании слияние организации с предприятием «Томскмясо». На данном предприятии были проведены работы по модернизации и внедрению современных технологий цеха убоя, проведены работы по реконструкции тестовых линий полуфабрикатов с использованием самого передового на тот момент оборудования. Данное решение помогло в существенном развитии производства, а также улучшению качества продукции. Качество полученной продукции многократно отмечалось на форумах, выставках, с участием организаций, работающих в данном направлении.

В 2006 году началось строительство свинокомплекса «Уральский» в Богдановичском районе Свердловской области - первого на Урале промышленного свиноводческого предприятия, мощностью в 25 тыс. тонн мяса в год. Новый свинокомплекс стал крупнейшим проектом в агропромышленной сфере Урала с объемом привлеченных инвестиций 6,5 млрд рублей. Для компании это означало выход за пределы Сибири и освоение нового перспективного рынка.

В 2008 году приобретен мясокомбинат в Кемерово, состоялся запуск обновленного производства колбас и мясных деликатесов. Компания в 1,5 раза увеличила мясоперерабатывающие мощности и упрочила позиции «Сибирской Аграрной Группы» на территории Сибирского федерального округа.

В 2011 году заложен фундамент нового свинокомплекса «Восточно-Сибирский» в Бурятии. Объем инвестиций в проект составил около 3 млрд рублей. Проектная мощность предприятия – 13 000 тонн свинины в год. На свинокомплексе «Уральский» началось строительство второй очереди, с введением которой общая мощность предприятия увеличится в 1,5 раза, до 37 000 тонн. Стоимость проекта 2,4 млрд рублей. Приобретена птицефабрика «Томская», в компании появилось новое направление развития – птицеводство. В течение двух лет проходила модернизация производства: строительство нового инкубатора и реконструкция птичника. Общий объем вложенных инвестиций - 720 млн рублей. Благодаря этому, производство мяса бройлера увеличилось на 15 тыс. тонн в год, производство яиц – в два раза.

В 2013 году строительство свинокомплекса «Красноярский» в поселке Большая Мурта Красноярского края. Предприятие построено, оснащено современным оборудованием и введено в эксплуатацию всего за два года. Производственная мощность: 213 000 голов свиней; 24 500 тонн свинины. Общий объем инвестиций в проект: 8 млрд рублей.

В 2016 году началось строительство селекционно-генетического центра «Свинокомплекс «Тюменский» единовременным содержанием 23 000 голов. Основное направление предприятия – производство высокоценного племенного поголовья для остальных предприятий холдинга - верхушки генетической пирамиды. Объем инвестиций в строительство – свыше 2 млрд рублей.

В 2018 году был приобретен мясоперерабатывающий комбинат «Хороший вкус» в Екатеринбурге, оснащенный современным лабораторным оборудованием и единственным в Свердловской области экспресс-анализатором Food Scan для определения отклонений в физико-химическом составе продукта. Предприятие обладало большим потенциалом роста и обеспечило перспективное развитие Холдинга через производство сырокопченых колбас и охлажденных полуфабрикатов.

В 2019 году «Сибagro» приобрел два предприятия в Новосибирской области: свинокомплекс «Кудряшовский» и «Кудряшовский мясокомбинат». В составе нового свиноводческого комплекса – современный комбикормовый завод и самое большое растениеводческое подразделение с земельным фондом 80 тысяч га. В этом же году был приобретен свинокомплекс «Чистогорский» в Кемеровской области. Предприятие нуждалось в реконструкции – «Сибagro» применил на «Чистогорском» уникальный для России опыт санации, включающей в себя установку нового технологического оборудования, капитальный ремонт цехов, внедрение автоматизированного управления производством.

В 2020 году был проведен ребрендинг компании. Теперь это единый бренд «Сибagro». Стратегическое развитие компании связано с расширением продаж на рынке В2С. Стратегия предполагает увеличение доли данного сегмента за счет запуска нового бренда, развития дистрибуции и расширения продуктового портфеля.

В 2021 году компания приобрела несколько предприятий белгородского агрохолдинга «ПРОМАГРО». Новый актив представляет из себя ряд

производственных площадок, обеспечивающих непрерывный процесс работы: три свинокомплекс, мясоперерабатывающий завод, комбикормовое производство, сельскохозяйственные земли. В состав «Сибagro» вошли несколько растениеводческих активов в Назаровском районе Красноярского края: АО «Агрохолдинг «Сибиряк», ООО «Элеватор» и ООО «Сибирская житница». Благодаря этой сделке в состав компании вошли сельскохозяйственные земли площадью 82 000 га и зернохранилище вместимостью 240 000 тонн.

2.2 Изучение системы мотивации сотрудников в АО «Сибagro»

В рамках осуществления социальной политики в компании АО «Сибagro» проводится постоянная, целенаправленная работа над совершенствованием системы оплаты и мотивации труда сотрудников.

Ежегодно проводится исследование лояльности и удовлетворенности сотрудников условиями труда и рабочими процессом.

Разработаны и введены в действия положения, направленные на усиление мотивации персонала:

— Положение о предоставлении займов и материальной помощи сотрудникам. Материальная помощь выдается сотруднику в случае: свадьбы, при рождении ребенка, при возвращении работника из армии, на похороны близких родственников, восстановления имущества, сложных заболеваниях и др.

— Положение о предоставлении финансовой помощи сотрудникам для оплаты ипотечных кредитов.

— Положение об управленческом кадровом резерве.

— Положение об организации обучения и повышения квалификации персонала.

В Компании действует единая система награждения и премирования, направленная на повышение материальной заинтересованности работников, в достижении установленных индивидуальных и коллективных ключевых задач, отражающих результаты деятельности Компании.

Действие благотворительного фонда помощи детям Сибagro (лечение, обследование, реабилитация, приобретение дорогостоящих медикаментов).

АО «Сибagro» обеспечивает выполнение обязательств коллективного договора, в том числе в сфере оплаты труда: заработная плата индексируется в соответствии с индексом потребительских цен на товары и услуги; работникам Компании, обеспечиваются целый ряд дополнительных компенсаций и льгот в сфере трудовых отношений, улучшения условий труда:

— Положение о предоставлении корпоративных льгот и материального обеспечения деятельности сотруднику: - получение продукции собственного производства, - участие в корпоративных мероприятиях (Новый год, День работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, День рождения предприятия, ежегодная Спартакиада Сибagro), - участие в спортивных занятиях (тренировки по футболу, волейболу, баскетболу, посещение бассейна и др.), - получение подарков для детей (детские новогодние подарки, подарки при поступлении ребенка в первый класс, детские билеты в театр) и др.

— Компенсация затрат сотруднику на санаторно-курортное лечение и путевок в детские летние лагеря и др.

3 Анализ мотивации сотрудников в организации

3.1 Оценка мотивации персонала

Для того, чтобы повысить уровень мотивации сотрудников нужно понимать в каком направлении следует это делать, очень важно перед повышением уровня мотивации.

Для анализа мотивации сотрудников Компании была взята методика определения показателей «Уровень лояльности», «Уровень удовлетворенности».

Ежегодно в 4 квартале ДРП с персоналом инициирует проведение диагностики уровня лояльности и удовлетворенности персонала на предприятии в виде заполнения сотрудниками анкет (форма анкеты в приложении №1).

Численность сотрудников, участвующих в опросе, составляет 197.

Для расчета Лояльности сотрудников необходимо рассчитать коэффициент лояльности каждого опрошенного сотрудника. Лояльность сотрудника определяют ответы на вопросы разделов 5,6,7,8,9,10 анкеты (приложение №1).

Коэффициент лояльности работника определяется по формуле:

$$L1 = (p/n)*100\%, \text{ где}$$

L1 – коэффициент лояльности каждого работника,

p – количество вопросов в разделах, на которые работник ответил «полностью удовлетворен» или «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен»,

n – общее количество вопросов в каждом разделе за исключением тех пунктов, на которые работник ответил «Не существует на предприятии/не пользуюсь, потому что в этом не нуждаюсь».

Если L1 составляет 100% - работник полностью лоялен; L1 входит в диапазон 50-99% - работник скорее лоялен, чем нелоялен; L1 входит в диапазон 20-49% - работник скорее не лоялен, чем лоялен; L1 менее 20% - работник нелоялен.

Далее рассчитывается уровень лояльности персонала по следующей формуле:

$$L = \sum L1/Y \%, \text{ где}$$

$\sum L1$ – сумма коэффициентов лояльности работников предприятия,

Y – количество опрошенных респондентов (количество работников по общей выборке).

Уровень удовлетворенности персонала рассчитывается на основе удовлетворенности рабочим процессом и удовлетворенности качеством социальной работы.

Для расчета удовлетворённости рабочим процессом определяется коэффициент удовлетворенности рабочим процессом каждого опрошенного работника по следующей формуле:

$$U = n/m, \text{ где}$$

n – сумма чисел, отмеченных работником в разделе 6 анкеты,

m – количество всех вопросов в разделе 6 Анкеты (Приложение №1).

Далее рассчитывается «Уровень удовлетворенности рабочим процессом» по следующей формуле:

$$U_{\text{раб.}} = (a1+a2)/Y*100\%, \text{ где}$$

a1 – количество работников, которые полностью удовлетворены рабочим процессом,

a2 – количество, которые скорее удовлетворены, чем не удовлетворены рабочим процессом,

Y – количество опрошенных работников.

Коэффициент удовлетворенности качеством социальной работы определяется по формуле:

$$U = n/m, \text{ где}$$

n – сумма чисел, отмеченных работником в разделе 7 анкеты,

m – количество всех вопросов в разделе 7 анкеты, за исключением тех пунктов, на которые работник ответил «Не существует на предприятии/не пользуюсь, потому что в этом не нуждаюсь».

Если $U =$ диапазон от 2 до 1,5 – работник полностью удовлетворен (**a1**); $U =$ диапазон от 1,4 до 0 – работник скорее удовлетворен, чем не удовлетворен (**a2**); $U =$ диапазон от -0,1 до -1,4 – работник скорее не удовлетворен, чем удовлетворен; $U =$ диапазон от -1,5 до -2 – работник не удовлетворен.

На основе рассчитанных коэффициентов удовлетворенности качеством социальной работы каждого работника рассчитываем уровень удовлетворенности качеством социальной работы по формуле:

$$U_{соц.} = (a1+a2)/ Y * 100\%, \text{ где}$$

a1 – количество сотрудников, которые полностью удовлетворены социальными услугами предприятия,

a2 – количество сотрудников, которые скорее удовлетворены, чем не удовлетворены социальными услугами предприятия,

Y – количество опрошенных сотрудников.

Показатель «Уровень удовлетворенности персонала» рассчитывается по формуле:

$$(U_{раб.} + U_{соц.})/2 \%, \text{ где}$$

U_{раб.} – уровень удовлетворенности рабочим процессом,

U_{соц.} – уровень удовлетворенности качеством социальной работы.

По результатам опроса был сформирован отчет.

В таблице 3.1 представлены расчеты показателей лояльности.

Таблица 3.1 – Показатели лояльности.

Показатель	2020 год	2021 год	Отклонение
Уровень лояльности персонала	82%	86%	+4%
Уровень удовлетворенности сотрудников рабочим процессом	97%	96%	-1%
Уровень удовлетворенности сотрудников качеством социальной работы	80%	86%	+6%

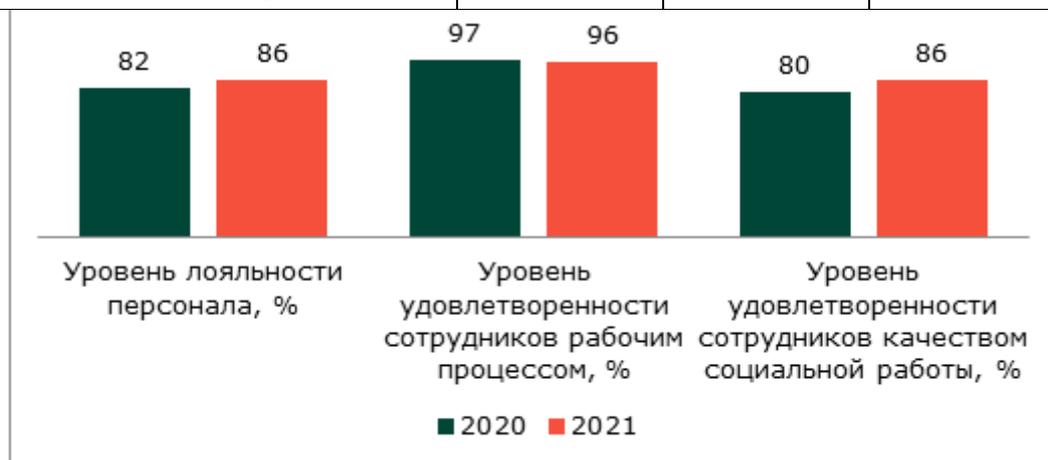


Рисунок 3.1 – Сравнительная диаграмма показателей лояльности.

Таблица 3.2 - Наибольшая удовлетворенность сотрудников.

Критерий	Значение	Анализ результатов
Надежность, стабильность компании	99%	Стабильно высокий показатель в исследовании ГП. Постоянное развитие производства и активный рост Холдинга обеспечивают статус надежного работодателя.
Безопасность труда	98%	Стабильно высокий показатель – сотрудники считают свои рабочие места безопасными. Высоко оцениваются меры, предпринятые для сохранения здоровья сотрудников в период пандемии, в том числе – возможность вакцинации в офисе.
Условия труда	96%	Сотрудники высоко оценили условия труда. В этом году произведено перемещение сотрудников между офисными зданиями пер. Кооперативный, 2 и ул. К. Маркса, 18а, а также – размещение сотрудников в дополнительном офисе (пр. Ленина, 100/1). В большинстве случаев, удалось разместить сотрудников одного подразделения в одном кабинете или опен спейсе, что способствует повышению эффективности служебного взаимодействия.
Режим работы (удобный график начала, окончания рабочего дня, обеда, перерывов)	96%	В компании есть возможность корректировки графика работы по договоренности с руководителем.
Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе	95%	Кросс-функциональные задачи и культура открытого делового общения, сложившаяся в ГП, положительно влияют на отношения в коллективе. Благодаря этому значительное количество новых сотрудников, пополнивших штат ГП, оценивают период адаптации как комфортный и быстро налаживают доброжелательные отношения с коллегами.

Таблица 3.3 - Наибольшая неудовлетворенность сотрудников.

Критерий	Значение	Анализ результатов
Информированность о планах руководства предприятия	28%	Сотрудники ГП отмечают, что им важно своевременно получать информацию о предстоящих сделках по приобретению новых активов, о текущих задачах в рамках общей стратегии Холдинга, чтобы эффективно планировать свою работу и правильно расставлять приоритеты.
Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения сотрудников	27%	Данная корпоративная льгота не является популярной среди сотрудников ГП и традиционно низко оценивается сотрудниками. Так, в 2021 году не было обращений за компенсацией лечения, в 2020 году - одно обращение.

<p>Организация отдыха сотрудников предприятия в течение рабочего дня (наличие оборудованных для отдыха мест, их состояние)</p>	<p>27%</p>	<p>В офисах есть оборудованные помещения для приема пищи, где сотрудники могут отдохнуть. Наиболее приспособлен для этого кафетерий на Кооперативном, 2 (есть книги, журналы, телевизор). Тем не менее, помещения, как правило, используются сотрудниками только для приема пищи: сотрудники стараются поскорее освободить места для обеда коллег и прогуляться на улице в оставшееся время.</p>
<p>Питание на предприятии</p>	<p>27%</p>	<p>В офисе на Кооперативном, 2 оборудован кафетерий, который оснащен всем необходимым для приема пищи. В пиковое время - 12.30 (начало обеда) не всегда хватает мест. Для равномерного распределения сотрудников в течение обеденного перерыва внедрен график посещения кафетерия. В офисах на К. Маркса, 18 и пр. Ленина 100/1, также оборудованы помещения для приема пищи, но они значительно меньше кафетерия на Кооперативном, 2.</p>
<p>Тем, как происходит обмен информацией на предприятии (удобный формат передачи информации, своевременность, доступность, понятность)</p>	<p>26%</p>	<p>В связи с увеличением количества предприятий в составе Холдинга и расширением штата ГП, сотрудники отмечают недостаток или несвоевременность информации. Для решения данной проблемы подразделения начали создавать рабочие группы в WA, где сотрудники могут обмениваться оперативной информацией.</p>

Анализ результатов:

Показатель «Уровень лояльности персонала» получил прирост в 2021 году:

- сотрудники ГП высоко оценивают стабильность и устойчивое развитие Холдинга, отмечают масштаб и рост влияния Сибagro на российском продовольственном рынке;

- в середине 2021 года проведена индексация заработных плат, что заметно повысило удовлетворенность сотрудников уровнем оплаты труда: 78% - в 2020 году и 85% - в 2021 году (+7%);

- пересмотрена система наград Холдинга: увеличены квоты, размеры денежных премий, что способствовало росту удовлетворенности сотрудников системой награждений (+11%).

Произошел рост на 6% показателя «Уровень удовлетворенности сотрудников качеством социальной работы»:

- растет удовлетворенность сотрудников возможностями обучения: +15% в 2021 году, благодаря активной работе Корпоративного центра обучения, которым проводятся обучающие мероприятия в онлайн и очном форматах, в том числе с привлечением «внутренних тренеров» - сотрудников Холдинга;

- состоялись корпоративные мероприятия: спартакиада Холдинга, детский творческий конкурс «Звездочки Сибagro», День Головного подразделения и другие;

- после локдаунов 2020 года сотрудники смогли вернуться к тренировкам, организованным работодателем, и оценили критерий «организация спортивных мероприятий» более высоко: +7% к уровню 2020 года.

Показатель «Уровень удовлетворенности сотрудников рабочим процессом» показал снижение в 1%. Холдинг растет и развивается, увеличивается объем задач, и нагрузка на сотрудников ГП. Сотрудники показали снижение удовлетворенности тем, как им ставятся задачи (-4%), а также ниже оценивают важность и полезность своей работы, чем в прошлом году (-6%).

По итогам исследования 2021 года большинство сотрудников готово продолжить работать на предприятии или перейти на другое предприятие Холдинга, а также - рекомендовать предприятие в качестве работодателя и продукцию Холдинга. Такие результаты свидетельствуют о том, что на уровне действий сотрудники остаются высоко лояльными предприятию и Холдингу.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в организации

Повышение мотивации работников является одним из основных направлений развития предприятия. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, и тем более высокую прибыль получает предприятие.

После проведения анализа мотивации персонала на предприятии можно выделить несколько плюсов:

- Надежность, стабильность компании;
- Высокая заработная плата (фиксированный оклад, ежемесячные премии, доплаты за работу в выходные и праздничные дни, оплата совместительства, компенсация неиспользованного отпуска);

— Привязка уровня оплаты труда к «жизненным пикам» работника (выплачивается материальная помощь в связи с рождением ребенка, свадьбы, при возвращении работника из армии, на похороны близких родственников, восстановления имущества, сложных заболеваниях, помощь в оплате ипотечных кредитов, выдача займа на приобретение жилья, компенсация аренды жилья и др.);

— Система карьерного и профессионального роста (проводят ряд обучения (Welcom-тренинги, повышение квалификации сотрудника, профессиональные встречи, существует кадровый резерв);

— Оценка персонала, составление индивидуальных планов развития для сотрудника (существует проект «Лидер», в котором заключается возможность за полтора года обучиться и вырасти до руководящей должности);

— Вознаграждения-признательности (разработана система наград, по которой отмечаются самые лучшие).

А также существует ряд минусов:

— Информированность сотрудников о планах руководства, постановление задач;

— Социальные льготы (нет откликов по компенсации стоимости санаторно-курортного лечения и детских лагерей);

— Организация отдыха и питание для сотрудников (существует только кафетерий, где не всегда хватает места сотрудникам для приема пищи в обеденное время, а также нет комнаты отдыха).

Опираясь на плюсы и минусы мотивации персонала на предприятии, рекомендую для повышения адаптации работников использовать следующие меры и способы мотивации:

– Улучшить организацию отдыха работников;

– Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач, так как общая объединяющая цель формирует основу для плодотворных взаимоотношений и эффективной работы;

– Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования»;

– Повышать престижность выполняемой работы, ее общественнополезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и/или полезную;

- Активно рассказывать о всех социальных льготах.

В итоге, можно выделить наиболее эффективные способы мотивирования: качественная обратная связь от руководителя и работников; личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику развиваться и улучшить эффективность; регулярная публичная и личная благодарность; приглашение сотрудников в интересные развивающие рабочие проекты; премирование с учетом вклада в успех предприятия; предоставление дополнительных льгот и возможностей, учитывающих индивидуальные особенности работников.

4 Социальная ответственность

Введение

Данная работа выполнялась в офисном помещении административного здания агропромышленного холдинга АО «Сибagro», г. Томск. Она относится к научно-исследовательским работам и выполняется с целью расширения, углубления, систематизации знаний по определенной проблеме и созданию задела для внедрения полученных результатов в работу конкретного предприятия. Работа посвящена изучению диагностики трудовой мотивации персонала АО «Сибagro», а также ее совершенствования. В процессе проведения исследований необходимо предусмотреть ряд мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранения здоровья и работоспособности исследователя, т.к. возможно воздействие различных факторов, таких как: поражение электрическим током, повышенные умственные и нервно-психологической нагрузки и т.д.

В разделе «производственная и экологическая безопасность» рассмотрены вопросы по производственной санитарии, электробезопасности, охране окружающей среды и чрезвычайным ситуациям применительно к данной НИР. А так как работа сопряжена с большой умственной и нервно-психологической нагрузкой, то необходимо особое внимание уделить освещению в помещении, от которого зависит сохранность зрения, состояние центральной нервной системы, безопасность работы.

4.1 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Перед началом работы каждому сотруднику необходимо пройти инструктаж по технике безопасности, а также изучить должностную инструкцию, т.к. научно-исследовательская работа носит теоритический характер и предполагает основную работу с использованием ПК, инструктаж по ТБ должен включать особенности работы за персональным компьютером (ПК). При длительной работе за компьютером необходимо соблюдать режим труда и отдыха. Режим труда и отдыха предусматривает соблюдение определённой длительности непрерывной работы с ПК и перерывов, регламентированных с учётом продолжительности рабочей смены, видов и категории трудовой деятельности. Для предупреждения повышенной утомляемости персонала

рекомендуется организовать рабочую смену путём чередования работ с использованием ПК и без неё.

В офисном помещении у каждой единицы оборудования должен быть обеспечен свободный доступ для эксплуатации и ремонта. При этом оборудование не должно загораживать проход в случае ЧС.

В ходе работы у сотрудников предусматриваются перерывы на отдых, частота и длительность которых утверждаются руководством и органами здравоохранения. Рабочее место, также должно либо проветриваться (при малых размерах помещения), либо снабжаться воздушной вытяжкой с подачей свежего и чистого воздуха. При этом следует контролировать скорость подачи воздуха во избежание сквозняков и резких перепадов температуры, иначе велик риск простудных заболеваний.

4.2 Производственная безопасность

Производственной санитарией называют комплекс различного рода мероприятий, которые носят гигиенический, санитарно-технический и организационный характер. Данный комплекс мероприятий направлен на снижение влияния вредных производственных факторов на работников предприятий.

По характеру физической нагрузки, данная научно - исследовательская работа относится к разряду легких, однако она связана с большой умственной нагрузкой, вследствие чего происходит нервно-психическая перегрузка. Параметры микроклимата рабочего помещения также имеют важное значение. Длительная работа в помещении при повышенной или пониженной температуре и влажности воздуха, плохом освещении, а также при наличии других опасных и вредных производственных факторов, неблагоприятно сказываются на здоровье работающего, что неизбежно влечет за собой снижение производительности труда, а также причинения вреда здоровью.

При проведении исследований помимо работы с ПК, необходимо провести анализ большого количества бумажных носителей, что также влияет на степень нервно-психического напряжения.

4.2.1 Анализ вредных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований

Основная работа выполнялась с применением персонального компьютера (ПК). Данный вид работ относится к Ia группе согласно (СанПиН 1.2.3685-21) Основные вредные факторы, действующие на человека при работе за ПК:

- Не статические физические перегрузки, связанные с рабочей позой (сидячее положение в течение длительного времени);
- Повышенный уровень электромагнитных излучений;
- Повышенная напряженность электрического и магнитного полей;
- Длительность сосредоточенного наблюдения (утомление, нагрузка на зрение);
- Отклонение показателей микроклимата.

Основные нормируемые величины на рабочем месте пользователя ПК:

1) Временные допустимые уровни ЭМП создаваемых ПЭВМ (ГОСТ 12.1006—84 ССБТ):

- поверхностный электростатический потенциал - $\leq 500\text{В}$;
- напряженность переменного электрического поля $f=2\text{Гц}-2\text{кГц}$ - $\leq 25\text{В/м}$;
- напряженность переменного электрического поля $f=2\text{кГц}-400\text{кГц}$ - $\leq 2.5\text{В/м}$;
- плотность потока переменного магнитного поля $f=2\text{Гц}-2\text{кГц}$ - $\leq 250\text{нТл}$;
- плотность потока переменного магнитного поля $f=2\text{кГц}-400\text{кГц}$ - $\leq 25\text{нТл}$;

2) показатели микроклимата – для теплого периода года – температура $\leq 23-25^{\circ}\text{C}$, для холодного – $22-24^{\circ}\text{C}$, относительная влажность 15-75%, скорость движения воздуха 0,1-0,2 м/с, тепловое облучение 35-100 Вт/м² (СанПиН 1.2.3685-21);

3) освещенность – в зоне размещения ПК, на столе 300-400 лк, яркость светящихся поверхностей, находящихся в поле зрения, $\leq 500\text{ Кд/м}^2$, коэффициент пульсации $\leq 15\%$ (СанПиН 1.2.3685-21);

Одним из факторов комфортности рабочей среды является организация рабочего места. Рабочее место – это часть помещения предприятия (организации), имеющая площадь и объем, достаточный для размещения инженера и необходимого оборудования. Рабочее место должно соответствовать ГОСТ 12.2.032 – 78:

- устойчивый рабочий стол с покрытием из однотонного неметаллического материала, не накапливающего статическое электричество;
- конструкция рабочего стула должна исключать появления онемений и нарушений кровообращения;
- соответствие рабочего места всем санитарным нормам и техническим требованиям.

Так, по санитарным нормам СН 181 –70 рекомендуется следующая палитра цветов для окраски помещения:

- для потолка использовать светлые цвета;
- для стен использовать светло-голубые оттенки;
- для пола использовать краску тёмно-красную или коричневую.

Данные рекомендации объясняются успокаивающим эффектом для психики человека, а также уменьшением зрительного утомления рабочего.

При работе с ПК наиболее распространённым вредным фактором является электромагнитное излучение, повышенная напряженность электрического и магнитного полей. При воздействии электромагнитного излучения у человека возникает нарушение работы нервной системы. Также при воздействии электромагнитного излучения на глаза оператора ПК, может возникнуть нарушения или потеря зрения.

При постоянном взаимодействии с ПК с напряжением внимания и сосредоточенности рекомендуется организация перерывов на 10-15 мин через каждые 45-60 мин работы. Продолжительность непрерывной работы на ПК без перерыва не должна превышать 1 ч. Монитор должен располагаться немного выше уровня глаз, для создания разгрузки глазных мышц. Также рекомендуется в течении перерывов проводить гимнастику для глаз, которая способствует уменьшению напряжения глазных мышц.

4.2.2 Анализ опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований

В данной работе опасность поражения электрическим током возникает при работе со следующим оборудованием: персональный компьютер, оргтехника.

Основные причины несчастных случаев от воздействия электрического тока следующие:

1) случайное прикосновение или приближение на опасное расстояние к токоведущим частям, находящимся под напряжением;

2) появление напряжения на металлических конструктивных частях электрооборудования в результате повреждения изоляции и других причин.

При поражении электрическим током могут возникать следующие проявления:

–Термическое действие (ожоги);

–Электролитическое (разложение и изменение состава и свойств жидкостей, например, крови);

–Биологическое (нарушение биологических процессов в организме, раздражение и возбуждение тканей, судорожное сокращение мышц).

Также в ходе данной работы возникает вероятность повышенного уровня статического электричества. Источниками данного электричества являются: персональный компьютер и другая техника расположенная в офисном помещении.

Воздействие статического электричества на человека может проявляться в следующих видах:

–Раздражительность, утомляемость;

–Нарушение работы центральной нервной системы

–Изменение чувствительности кожи и сосудистого тонуса.

4.2.3 Обоснование мероприятий по защите исследователя от действия опасных и вредных факторов

Рабочее помещение должно обладать необходимой площадью и объемом для размещения в ней необходимого оборудования, а также комфортного перемещения рабочих. Также в рабочем помещении должно присутствовать естественное и искусственное освещение для светлого и темного времени суток соответственно. Соблюдение санитарно-гигиенических норм труда, т.е. рационального светового оформления рабочего помещения способствует повышению производительности труда.

Произведём расчёт полезной площади помещения и объема воздуха, где производятся работы. Рабочее помещение имеет размеры: длина 6 м, ширина 4 м, высота 3,5 м. Тогда площадь комнаты S :

$$S = 6 \cdot 4 = 24 \text{ м}^2.$$

Объем воздуха в комнате V найдем, перемножив длину, ширину и высоту комнаты:

$$S = 6 \cdot 4 \cdot 3,5 = 84 \text{ м}^2$$

Согласно СанПиН 1.2.3685-21 объем помещений должен быть таким, чтобы на одного работающего приходилось не менее 4,5 м³ площади свободного пространства и не менее 15 м³ объема потребляемого воздуха.

В кабинете оборудовано 2 рабочих места. Тогда, с учетом максимального числа одновременно работающих в кабинете людей, на одного человека приходится 12 м² площади и 42 м² объема потребляемого воздуха. Санитарная норма соблюдена, помещение подходит для работы по параметрам площади и потребляемого воздуха на каждого человека.

Требование к освещённости рабочего места административного персонала является важным параметром, т.к. напрямую влияет на эффективность трудового процесса. Для обеспечения оптимального сочетания местного и общего освещения рабочей зоны необходимо соблюдение норм СП 51.13330.2016

Нормы естественного освещения установлены с учетом обязательной регулярной очистки стекол световых проемов не реже двух раз в год. Учитывая, что солнечный свет оказывает благоприятное воздействие на организм человека, необходимо максимально продолжительно использовать естественное освещение.

Согласно СанПиН 1.2.3685-21, исходя из характера научно-исследовательской работы, и характеристики рабочего помещения, уровень общей освещенности должен составлять 300 лк, уровень комбинированного освещения – 400 лк.

В связи с тем, что проведение данной научно-исследовательской работы занимает длительное время, работать в офисе проводилась в дневное и вечернее время суток, что делает необходимым использования дополнительного искусственного освещения.

Правильно спроектированное и выполненное согласно нормативно-технической документации освещение, улучшает условия зрительной работы, снижает утомление, способствует повышению производительности труда, качества выполняемой работы и снижает травматизм на рабочем месте.

Для освещения офисного помещения административного здания агропромышленного холдинга АО «СибАгро» используется общая система искусственного освещения.

Пыли в помещении выделяется мало, стены и потолки бетонные побеленные, пол темный; помещение пожароопасное (категория Д).

Для освещения офисного помещения используем светильники типа ЛСПО-01 2x80 с люминесцентными лампами ЛБ и ЛД.

По санитарным нормам освещенности помещений находим величину минимально допустимой табличной освещенности E_T , для данного вида работ $E_T=300$ лк. Полученная величина должна быть спроектирована с учетом коэффициента запаса. Описываемое помещение характеризуется малым выделением пыли, дыма и копоти, поэтому $k=1.5$.

Тогда расчетная освещенность

$$E_p = E_T \cdot k$$

$$E_p = 300 \cdot 1,5 = 450 \text{ лк.}$$

Приняв свес светильников $h_c=0,2$ м и высоту рабочей поверхности $h_p=0.8$ м, определим высоту подвеса над рабочей поверхностью:

$$h = H - h_c - h_p$$

$$h = 3,5 - 0,2 - 0,8 = 2,5 \text{ м}$$

Исходя из известных параметров ламп, площади помещения лаборатории, расчетной величины освещенности, высоты подвеса по таблице удельной мощности находим удельную мощность $w=13,6$ Вт/м².

Суммарная мощность светильников:

$$P = S \cdot w$$

$$P = 24 \cdot 13,6 = 326,4 \text{ Вт}$$

Так как мощность одного светильника составляет 160 Вт (2 лампы по 80 Вт), то для освещения всего помещения потребуется число светильников:

$$N=P_{\text{сум.}}/P_{\text{св.}}$$

$$N=326.4/160=2,04$$

Примем 2 светильника.

Определим наиболее выгодное расстояние между светильниками из соотношения $\lambda=L/h$, $\lambda=1.3$:

$$L=1.3*h=1.3*2.5=3.25\text{м}$$

Учитывая, что ширина помещения $A=4\text{м}$, расстояние светильников до ближайших стен 2 метра.

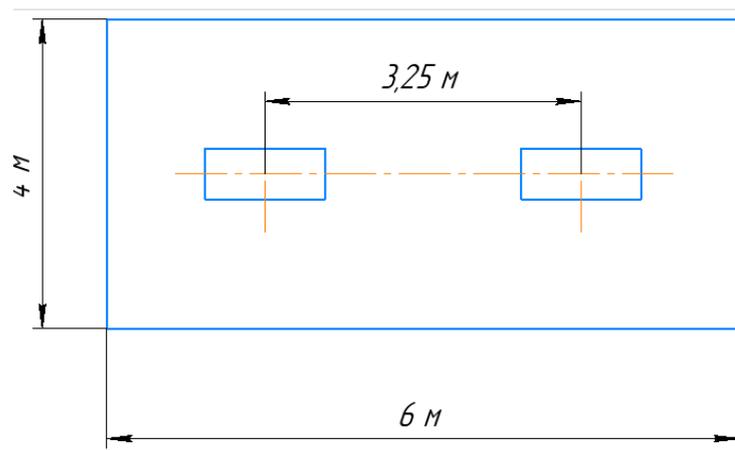


Рисунок 4.1 - Схема расположения светильников.

Электробезопасность – системные мероприятия технического и организационного плана, которые обеспечивают защиту людей и персонала предприятия от опасных и вредных факторов воздействия электрического тока, статического электричества, электромагнитного поля и т.д.

Помещение, в котором находится оборудование (ПК, оргтехника) является помещением с низкой опасностью поражения током, т.к. имеет изолирующие полы, стандартную влажность и имеет нормальную температуру воздуха.

Согласно ГОСТ 12.1.038-96 предельно допустимые уровни напряжения прикосновения и токов, воздействию которых человек может подвергаться в процессе работы с электрооборудованием, составляют для установок в нормативном режиме: для постоянного тока – не более 0,8 В и 1 мА соответственно, для переменного тока (частота 50 Гц) – не более 2 В и 0,3 мА соответственно.

В целях обеспечения электробезопасности в рабочем помещении были проведены технические мероприятия по обеспечению защиты персонала. Все

электрооборудование в рабочем помещении занулено (использована глухозаземленная нейтраль сети 220 В). Данная мера является более эффективной, в сравнении с заземлением, поскольку в случае короткого замыкания, ток при занулении имеет большее значение, чем при заземлении, следствием чего является более быстрое срабатывание устройств защитного отключения. Применение данного вида защиты позволяет сберечь дорогостоящее оборудование от выхода из строя.

При работе с оборудование необходимо выполнение следующих требований:

- ограждать токоведущие части от случайного прикосновения;
- проводить мероприятия по занулению электрооборудования;
- производить периодические осмотры оборудования с целью выявления возможных неполадок;
- запрещается работа при повреждении изоляции кабелей и проводов;
- обслуживание электрооборудование необходимо производить лицам ответственным за ведение данной деятельности, прошедшим медицинский осмотр и специальное обучение;
- отсутствие пыли, сырости (влаги) в помещении;
- запрещается работа влажными руками, в мокрой одежде;
- не токопроводящий пол;
- при приближении грозы необходимо отключить оборудование от сети.

Все перечисленные требования при научно-исследовательской работе выполняются. В помещении лаборатории находится аптечка со всеми необходимыми медикаментами для оказания первой помощи при поражении электрическим током.

4.3 Экологическая безопасность

4.3.1 Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду

Объектом исследования является изучение диагностики трудовой мотивации персонала АО «Сибагро». Данная работа носит теоритический характер, это значит, что при выполнении научно-исследовательской работы не требуется использования каких-либо образцов, специального оборудование и т.д. Однако немаловажным фактором является образование отходов при поломке персонального компьютера, а также утилизация люминесцентных ламп, которые расположены в рабочей зоне.

4.3.2 Обоснование мероприятий по защите окружающей среды

В работе используется ПК и другая оргтехника, поэтому необходимы мероприятия по утилизации электроники.

При официальной переработке электроники используются хорошо проработанные методы, позволяющие отделять необходимые фракции из отходов. Однако заводы, построенные с соблюдением всех необходимых требований к технологическим процессам, получаются дорогими как при постройке, так и при запуске. В различных слаборазвитых и развивающихся странах, где переработка отходов не финансируется должным образом, она зачастую реализуется неофициально и производится без соблюдения необходимых требований и норм.

Печатные платы является одним из наиболее важных компонентов электронного оборудования. Предварительная обработка включает в себя демонтаж многократных и токсичных элементов, измельчение или разделение. Затем следует физическая переработка. Потом материалы извлекают путем химического процесса переработки.

Переработка электроники очень важна, так как компоненты технических средств и предметов электроники – это скорее ресурсы, чем отходы. Наиболее важной причиной является минимизация вреда, наносимого окружающей среде, которую мы достигаем при переработке электроники.

При утрате работоспособности каких-либо компонентов электроники, необходимо обратиться в пункт приема и утилизации электронных отходов.

Утилизация люминесцентных ламп является важной задачей, т.к в колбах присутствует ртуть. При разгерметизации люминесцентной лампы в помещении создается, относящиеся к первой группе опасности. Непродолжительное воздействие ртути может нанести серьезный вред сердечно—сосудистой, иммунной системе, органам зрения, кожному покрову. Утилизация люминесцентных ламп начинается с разделки осветительного прибора с помощью специальной установки (демеркризатора), чтобы освободить все частицы ртути. Далее происходит связка ртути с сорбентом далее смесь попадает в конденсатор, осаждаются и превращаются в жидкий металл. Заключительный этап — это отправка на предприятие для дальнейшего использования.

При выходе из строя люминесцентной лампы, оставляется заявка на демонтаж и замену лампы, после демонтажа данный осветительный прибор доставляется в пункт приема по утилизации люминесцентных ламп.

4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайная ситуация – это обстановка на определенной территории, сложившаяся в результате аварии, опасного природного явления катастрофы, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей природной среде, значительные материальные потери и нарушение условий жизнедеятельности людей.

4.4.1 Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований

Объектом исследования является изучение диагностики трудовой мотивации персонала АО «Сибagro» в ходе работы предусмотрена работа с ПК и оргтехникой. В связи с этим в ходе выполнения научно-исследовательской работы возможно поражение электрическим током, поэтому необходимо соблюдать предельную осторожность. В целом объект исследования не может являться причиной возникновения ЧС.

4.4.2 Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований

В офисном помещении административного здания возможны следующие чрезвычайные ситуации: пожар и землетрясение. Наиболее типичная ЧС – пожар. Рабочее место по категории пожарной опасности относится к классу В, как пожароопасное. Пожар носит техногенный характер. К возможным причинам пожара можно отнести:

- неисправность электрической проводки;
- возгорание ПК;
- несоблюдение правил ПБ

При возникновении пожара необходимо позвонить в пожарную службу, эвакуировать людей, принять возможные меры по тушению пожара. Меры по предупреждению пожара:

- недопущение использования неисправного оборудования;

- ознакомление сотрудников с правилами пожарной безопасности;
- назначение ответственного за пожарную безопасность;
- наличие системы сигнализации при возникновении пожара;
- выключение электрооборудования, освещения и электропитания;
- курение в строго отведенном месте;
- наличие планов эвакуации;
- содержание путей и проходов для эвакуации людей в свободном состоянии.

4.4.3 Обоснование мероприятий по предотвращению ЧС и разработка порядка действия в случае возникновения ЧС

Для рабочего помещения необходима разработка системы пожарной сигнализации (СПС). СПС обнаруживает признаки возгорания и подаёт сигнал тревоги на пульт охраны и систему оповещения, систему автоматического пожаротушения и инженерные системы здания.

Для обнаружения возгорания в рабочем помещении используем извещатели пламени и тепловые пожарные извещатели. Необходимость двух видов извещателей объясняется тем, что цикл горения веществ разный и протекает при различных скоростях, а также может сопровождаться открытым пламенем уже на начальном этапе возгорания.

Помещение такой площади должно быть оснащено двумя порошковыми огнетушителями марки ОП-5, силовым щитом для возможности мгновенного обесточивания. Необходим периодический осмотр огнетушителей, проверка их работоспособности перезарядка. Также рекомендуется размещение на стенах инструкций по пожарной безопасности и план эвакуации. В случае возникновения пожара и невозможности его самостоятельной ликвидации, необходимо вызвать пожарную охрану и покинуть помещение, руководствуясь планом эвакуации.

План эвакуации при пожаре
людей и материальных ценностей из помещений офиса АО "Сибгро"



Рисунок 4.2 – План эвакуации

Вывод

В разделе социальной ответственности рассмотрены следующие факторы:

- параметры микроклимата соответствуют нормативным документам;
- достаточная освещенность рабочего помещения реализуется с помощью искусственного освещения;
- электробезопасность в офисном помещении
- соблюдена, все токоведущие части заземлены и изолированы;
- при проведении работ с нагреванием деталей используются защитные средства;
- рассмотрены основные вредные факторы при работе с ПК.

Данная работа носит характер теоретической и требует длительной работы за ПК, предельной концентрации специалиста, а также данная работа является монотонной. С учетом особенностей работы следует применять перерывы, аспекты которых регламентируются нормативными документами и внутренним распорядком предприятия.

В данном разделе были описаны меры по утилизации оборудования, которое используется в ходе научно-исследовательской работы, т.к в данной работе не используются образцы, специальное оборудование и т.д установлено, что научно-исследовательская работа не наносит вреда окружающей среде. Меры утилизации, описанные в данном разделе относятся к отходам, которые могут образоваться при выходе из строя персонального компьютера, который служит основным инструментом выполнения данной работы, а также люминесцентные лампы, которые создают комфортное выполнение поставленных задач.

Также были описаны основные ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте. Наиболее вероятной ЧС в офисном помещении является пожар. Во избежание возникновения ЧС с персоналом постоянно проводятся инструктажи ТБ. Для предотвращения ЧС в офисном помещении административного здания выполнен комплекс различных мер, например, оборудования здания системой пожарной сигнализации (СПС).

5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

Введение

Раздел «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение» направлен для проведения анализа перспектив и успешности научно-исследовательского проекта. Также в данном разделе разрабатываются механизмы управления и другие проектные решения этапа реализации проекта.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- дать оценку коммерческому потенциалу проекта и перспективам его разработки;
- обозначить поэтапный план выполнения исследования;
- произвести расчёт бюджета исследования;
- оценить эффективность проекта по ресурсным и экономическим показателям.

5.1 Технико-экономическое обоснование научно-исследовательской работы

Темой научного исследования является «Диагностика системы мотивации персонала и пути ее совершенствования».

Работа посвящена изучению диагностики трудовой мотивации персонала АО «Сибagro», а также ее совершенствования. Данная работа относится к научно-исследовательским работам теоретического характера и выполняется с целью расширения, углубления, систематизации знаний по определенной проблеме и созданию задела для внедрения полученных результатов в работу конкретного предприятия. Разработка НИР производится группой, состоящей из двух человек – руководителя и инженера (магистранта).

5.2 Потенциальные потребители результатов исследования

Данный проект является инициативным. Проект обладает инновационным потенциалом, выраженным в совершенствовании имеющейся методики мотивации персонала, конкретного предприятия, а также внедрение полученных в ходе

исследования наработок, в виде другой системы мотивации персонала и возможный выход полученного продукта на рынок, для внедрения в другие предприятия.

Для анализа потребителей результатов исследования необходимо рассмотреть целевой рынок и провести его сегментирование.

Из выявленных критериев целесообразно выбрать два наиболее значимых для рынка. На основании этих критериев строится карта сегментирования рынка.

Проведем сегментирование рынка услуг по разработке стандарта предприятия по следующим критериям: потребители – размер предприятия (численность штата). (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Карта сегментирования рынка.

		Предприятия (численность штата)		
		Крупные	Средние	Малые
Потребители	Рабочий персонал	***	**	**
	Научно-инженерный состав	**	**	*
	Аппарат управления	*	*	*

*** - очень высокая степень применения, ** - высокая степень применения, *- невысокая степень применения.

Как видно из таблицы 1.1 основными потребителями мотивационных систем являются крупные и средние предприятия, в которых преобладает рабочий персонал, а также научно-инженерный состав. Следовательно, полученные в ходе выполнения данной работы, наработки могут внедряться в компании из крупного и среднего сегмента с преобладанием рабочего персонала.

5.3 SWOT-анализ

SWOT–(Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности и Threats – угрозы) - представляет собой комплексный анализ исследования внешней и внутренней среды научно-исследовательского

проекта. SWOT-анализ применяют для исследования внешней и внутренней среды проекта.

SWOT – анализ НТИ позволяет оценить факторы и явления, способствующие или препятствующие продвижению метода на рынок. Для анализа метода составлена таблица 5.2.

Сначала описываются сильные и слабые стороны НТИ, для выявления возможностей и угроз для его реализации, которые проявились или могут появиться в его внешней среде.

Таблица 5.2 – SWOT–анализ НТИ.

Сильные стороны	Возможности во внешней среде
<p>С1. Усовершенствованная система мотивации является экономически выгодной, ресурсоэффективной (требуется один специалист для работы по данной системе);</p> <p>С2. Скорость получения результатов;</p> <p>С3. Точечное или коллективное применение полученных результатов, для стимулирования персонала;</p> <p>С4. Высокий уровень простоты и восприятия полученных результатов для дальнейшего внедрения инструментов управления мотивацией персонала</p> <p>С5. Гибкая адаптация системы для нужд конкретного заказчика.</p>	<p>В1. Появление дополнительного спроса на продукт;</p> <p>В2. Использование системы в различно ориентированных предприятиях;</p> <p>В3. Углубление анализа предоставляемой информации.</p>
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
<p>Сл1.Актуальность полученных результатов в ходе работы системы утрачивается со временем;</p> <p>Сл2.Невозможность получения некоторых сведений для достижения высокого уровня полноты информации от персонала.</p> <p>Сл3.Отсутствие подтверждения верности некоторых сведений.</p> <p>Сл4.Возникновение возможных ошибок при обработке полученных результатов.</p>	<p>У1 Трудность внедрения усовершенствованной системы мотивации.</p> <p>У2. Результаты конкурирующих коллективов, работающих в этом направлении.</p> <p>У3. Отсутствие финансирования на внедрение усовершенствованной системы мотивации.</p>

Следующим этапом является выявление соответствия сильных и слабых сторон проекта условиям внешней среды. Данный анализ соответствий (или несоответствий) необходим для оценки необходимости, каких-либо стратегических изменений. В

таблице 5.3 представлены корреляции сильных сторон проекта и возможностей его реализации.

Таблица 5.3 – Сильные стороны проекта и возможности.

Возможности проекта		C1	C2	C3	C4	C5
	B1	+	+	+	+	+
	B2	+	+	+	+	0
	B3	+	+	-	-	0

Из таблицы 5.3 следует, что сильные стороны проекта соответствуют возможностям реализации по параметрам:

- B1C1C2C3C4C5
- B2C1C2C3C4
- B3C1C2

Таблица 5.4 – Слабые стороны проекта и возможности.

Возможности проекта		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4
	B1	0	0	-	+
	B2	+	+	+	+
	B3	0	+	-	0

Из таблицы 5.4 следует, что слабые стороны проекта коррелируют с возможностями реализации по параметрам:

- B1Сл4
- B2Сл1Сл2Сл3Сл4

Таблица 5.5 – сильные стороны проекта и угрозы.

Угрозы		C1	C2	C3	C4	C5
	У1	-	0	-	+	0
	У2	+	+	+	+	0
	У3	-	-	-	-	0

Из таблицы 5.5 следует, что сильные стороны проекта соответствуют угрозам реализации по параметрам:

- У1С4
- У2С1С2С3С4

Таблица 5.6 – слабые стороны проекта и угрозы.

Возможности проекта		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4
	У1	+	+	+	+
	У2	0	+	-	+
	У3	0	-	0	0

Из таблицы 5.6 следует, что слабые стороны проекта соответствуют угрозам реализации по параметрам:

- У1Сл1Сл2Сл3Сл4
- У2Сл2Сл4

Таблица 5.7 – Матрица SWOT–анализа НТИ.

	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	<p>С1. Усовершенствованная система мотивации является экономически выгодной, ресурсоэффективной (требуется один специалист для работы по данной системе);</p> <p>С2. Скорость получения результатов;</p> <p>С3. Точечное или коллективное применение полученных результатов, для стимулирования персонала;</p> <p>С4. Высокий уровень простоты и восприятия полученных результатов для дальнейшего внедрения инструментов управления мотивацией персонала</p> <p>С5. Гибкая адаптация системы для нужд конкретного заказчика.</p>	<p>Сл1.Актуальность полученных результатов в ходе работы системы утрачивается со временем;</p> <p>Сл2.Невозможность получения некоторых сведений для достижения высокого уровня полноты информации от персонала.</p> <p>Сл3.Отсутствие подтверждения верности некоторых сведений.</p> <p>Сл4.Возникновение возможных ошибок при обработке полученных результатов.</p>
<p>Возможности:</p> <p>В1. Появление дополнительного спроса на продукт;</p> <p>В2. Использование системы в различно ориентированных предприятиях;</p> <p>В3. Углубление анализа предоставляемой информации.</p>	<p>В1С1С2С3С4С5 – предоставление возможности внедрения улучшенной системы мотивации в предприятие.</p> <p>В2С1С2С3С4 – возможность спроса улучшенной системы мотивации в предприятия различного рода, из-за простоты анализа персонала и гибкой адаптации системы.</p> <p>В3С1С2 – возможность проведения более углубленного анализа с высокой скоростью получения результатов при использовании одного специалиста.</p>	<p>В1Сл4 – переход к автоматизированному процессу обработки результатов посредством разработки программного обеспечения для работы с большим объемом информации.</p> <p>В2Сл1Сл2Сл3Сл4 – обязательное углубленное исследование конечного продукта посредством тестирования и обработки результатов по результатам, которых производятся корректировки.</p>

<p>Угрозы:</p> <p>У1 Трудность внедрения усовершенствованной системы мотивации.</p> <p>У2. Результаты конкурирующих коллективов, работающих в этом направлении.</p> <p>У3. Отсутствие финансирования на внедрение усовершенствованной системы мотивации.</p>	<p>У1С4 – упор на использовании имеющихся систем мотивации;</p> <p>У2С1С2С3С4 – подтверждение улучшенных результатов усовершенствованной системы мотивации в сравнении с используемой системой на предприятии.</p>	<p>У1Сл1Сл2Сл3Сл4 – создание конкурентного отчета и представления продукта с описанием достоинств усовершенствованной системы мотивации.</p> <p>У2Сл2Сл4 – совершенствование продукта в направлении автоматизированного процесса обработки результатов, а также создании универсального бланка-опросника необходимого для считывания информации с персонала.</p>
---	--	--

Проанализировав полученные данные, можно сказать, что наибольшую угрозу проекту конкурирующие коллективы, работающие в данном направлении. Также угрозой является отсутствие финансирования на внедрение усовершенствованной системы мотивации.

Слабой стороной проекта является невозможность получения некоторых сведений для достижения высокого уровня полноты информации от персонала. Основным способом нахождения необходимых инструментов для мотивации персонала является анкетирование, в ходе которого опрашиваемые могут предоставлять недостоверную информацию на основании которой может быть составлен неправильный вывод. Решением данной проблемы может послужить работа с персоналом по донесению информации о необходимости прохождения данной процедуры.

5.4 Планирования комплекса работ по проведению НТИ

Трудоемкость выполнения НТИ оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Разделим исследование на этапы, представленные в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ работы	Содержание работы	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Руководитель; инженер
Проведение ВКР			
Выбор направления исследования	2	Изучение литературы по соответствующей тематике	Инженер
	3	Календарное планирование работ	Руководитель; инженер
Теоретические и экспериментальные исследования	4	Изучение теоретической основы системы мотивации труда персонала	Инженер
	5	Изучение мотивации и стимулирование персонала за рубежом	Инженер
	6	Изучение мотивации сотрудников в организации	Инженер
	7	Анализ мотивации сотрудников разными методиками	Инженер
Обобщение и оценка результатов	8	Экономическая оценка разработанного продукта	Руководитель; инженер
	9	Оценка эффективности полученных результатов	Руководитель; инженер

5.4.1 Определение трудоемкости выполнения работ

Для определения трудоёмкости работ используется опытно-статистический метод расчёта ожидаемого времени выполнения работ в человеко-днях по формуле

$$t_{ож\ i} = \frac{3 \cdot t_{\min\ i} + 2 \cdot t_{\max\ i}}{5},$$

где $t_{ож\ i}$ –ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы ,чел.-дн.;

$t_{\min\ i}$ –минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (оптимистическая оценка: в предположении наиболее благоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.;

$t_{\max\ i}$ –максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы (пессимистическая оценка: в предположении наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств), чел.-дн.

Для установления продолжительности работы в рабочих днях используем формулу:

$$T_{pi} = \frac{t_{ож\ i}}{Ч_i},$$

где T_{pi} –продолжительность одной работы, раб.дн.;

$t_{ож\ i}$ –ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-дн.;

$Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

Для удобства построения календарного план-графика, длительность этапов в рабочих днях переводится в календарные дни и рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{ki} = T_{pi} \cdot k,$$

где T_{ki} – продолжительность выполнения одной работы, календ.дн.;

T_{pi} – продолжительность одной работы, раб.дн.;

k – коэффициент календарности, предназначен для перевода рабочего времени в календарное.

Коэффициент календарности рассчитывается по формуле:

$$k = \frac{T_{КГ}}{T_{КГ} - T_{ВД} - T_{ПД}},$$

где $T_{КГ}$ – количество календарных дней в году;

$T_{ВД}$ – количество выходных дней в году;

$T_{ПД}$ – количество праздничных дней в году.

Определим длительность этапов в рабочих днях и коэффициент календарности:

$$k = \frac{T_{КГ}}{T_{КГ} - T_{ВД} - T_{ПД}} = \frac{365}{365 - 108 - 10} = 1,48.$$

Длительность этапов в рабочих днях. Следует учесть, что расчетную величину продолжительности работ T_k нужно округлить до целых чисел.

5.4.2 Техническая готовность НТИ

Техническая готовность исследования отражает то, насколько выполнены запланированные этапы или работа. Численно показатель технической готовности выражается как отношение продолжительности работ, выполненных на момент исчисления этого показателя, к общей запланированной продолжительности работ, при этом следует учесть, что период исследования составляет примерно 5 месяцев, студент-дипломник выступает в качестве основного исполнителя.

Для выделения удельного значения отдельной работы из общей продолжительности работ используется формула:

$$Y_i = \frac{T_{pi}}{T_p} \cdot 100\% ,$$

где Y_i – удельное значение каждой работы в%;

T_{pi} – продолжительность одной работы, раб.дн.;

T_p – суммарная продолжительность работ, раб.дн.

Техническую готовность индивидуальной работы определим по формуле:

$$\Gamma_i = \frac{\sum_{i=1} T_{pi}}{T_p} \cdot 100\% ,$$

где $\sum_{i=1} T_{pi}$ – нарастающая продолжительность на момент выполнения i -той работы.

Результаты расчетов приведены в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Временные показатели проведения НИТ.

№ Работы	Исполнители	Продолжительность работ				
		t_{min} , чел.-дн.	t_{max} , чел.-дн.	$t_{ож}$, чел.дн.	T_p , раб.дн.	T_k , кал.дн.
1	Руководитель; инженер	1	3	2	1	2
2	Инженер	10	26	14	14	20
3	Руководитель; инженер	4	14	8	2	3
4	Инженер	10	25	16	9	14
5	Инженер	4	14	8	4	10
6	Инженер	10	26	14	14	20
7	Инженер	4	14	8	4	10
8	Руководитель; инженер	2	5	3	2	5
9	Руководитель; инженер	2	5	4	3	5
Руководитель					8	15
Инженер					53	89

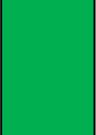
По данным таблицы 5.9 видно, что в исследовании для данной работы задействовано два человека (руководитель и инженер), а на выполнение НИР требуется 89 календарных дней.

5.4.3 Построение графика работ

В качестве графика можно использовать диаграмму Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ.

График строится в рамках таблицы 5.9 с разбивкой по месяцам и неделям (7 дней) за период времени всех работ. При этом работы на графике выделяются различной штриховкой в зависимости от исполнителей, ответственных за тот или иной этап работы.

Таблица 5.10 – Диаграмма Ганта.

Этапы	Вид работы	Исполнители	T_k	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Составление и утверждение технического задания	Руководитель; инженер	2					
2	Изучение литературы по соответствующей тематике	Инженер.	20					
3	Календарное планирование работ	Руководитель; инженер	3					
4	Изучение теоретической основы системы мотивации труда персонала	Инженер	14					
5	Изучение мотивации и стимулирование персонала за рубежом	Инженер	10					
6	Изучение мотивации сотрудников в организации	Инженер	20					
7	Анализ мотивации сотрудников разными методиками	Инженер	10					
8	Экономическая оценка разработанного продукта	Руководитель, инженер	5					

Стоимость спецоборудования и оборудования для проведения НТИ, сводятся в таблице 5.12. Все необходимое спецоборудование имеется в лаборатории.

Таблица 5.12 – Стоимость спецоборудования для научных работ.

№ п/п	Наименование оборудования	Кол-во единиц оборудования	Цена единицы оборудования, тыс. руб.	Общая стоимость оборудования, тыс. руб.
1	Персональный компьютер	1	80	80
2	Многофункциональное устройство для печати (МФУ)	1	105	105
Итого:				185

Амортизация основных фондов – сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных производственных фондов, вычисленная исходя из их балансовой стоимости и утвержденных норм амортизации. Корректно при расчете затрат учитывать в год приобретения и в последующие годы только ту часть затрат, которая происходит от старения основных фондов в каждом году. Учёту амортизации подлежит оборудование сроком использования более года и стоимостью за единицу оборудования более 100 тыс. руб. Таким образом, амортизацию рассчитываем только для МФУ.

Расчёт амортизации оборудования $I_{ам.обор}$ ведется по следующей формуле:

$$I_{ам.обор} = \left(\frac{T_{исп.обор}}{365} \right) \cdot K_{обор} \cdot H_a,$$

где $T_{исп.обор}$ – время использования оборудования;

365 дней – количество дней в году;

$K_{обор}$ – стоимость оборудования;

H_a – норма амортизации.

$$H_a = \frac{1}{T_{с.с.обор}}.$$

где $T_{\text{с.с.обор.}}$ – срок службы оборудования.

$$I_{\text{ам.шир}} = \left(\frac{T_{\text{МФУ}}}{365} \right) \times K_{\text{МФУ}} \times N_a = \left(\frac{35}{365} \right) \times 105000 \times \left(\frac{1}{10} \right) = 1006,85 \text{ руб.}$$

Результаты расчета сведем в таблицу 5.13

Таблица 5.13 – Затраты на амортизацию оборудования.

Наименование оборудования	К _{обор} , руб.	Т _{исп. обор} , дней	И _{ам.обор} , руб.
Многофункциональное устройство для печати (МФУ)	105000	35	1006,85
ИТОГ			1006,85

5.5.1 Расчет основной заработной платы исполнителей

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20 –30 % от тарифа или оклада. Заработную плату:

$$З_{\text{зп}} = З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}}$$

где $З_{\text{осн}}$ – основная заработная плата;

$З_{\text{доп}}$ – дополнительная заработная плата (15 % от $З_{\text{осн}}$).

Основная заработная плата ($З_{\text{осн}}$) руководителя рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{\text{осн}} = З_{\text{дн}} \cdot T_p$$

где $З_{\text{осн}}$ – основная заработная плата одного работника;

T_p – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб. дн.;

$З_{\text{дн}}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{дн} = Z_{м} \cdot M / F_{д}$$

где $Z_{м}$ – месячный должностной оклад работника, руб.; M – количество месяцев работы без отпуска в течение года: при отпуске в 48 раб. дней $M=10,4$ месяца, 6-дневная неделя;

$F_{д}$ – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн. (таблица 5.14).

Таблица 5.14 – Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Значение, чел.-дн.
Календарное число дней	365
Количество нерабочих дней	118
Потери рабочего времени	0
Действительный годовой фонд рабочего времени	247

Месячный должностной оклад работника:

$$Z_{м} = Z_{окл} \cdot k_{р},$$

где $Z_{окл}$ – оклад, руб.;

$k_{р}$ – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Научный руководитель имеет должность доцента и степень кандидата педагогических наук оклад составляет 35111,5 руб.

Оклад инженера составляет 22695,68 руб.

Расчет основной заработной платы приведён в таблице 5.15

Таблица 5.15 – Расчет основной заработной платы руководителя

Исполнители	Разряд	$k_{т}$	$Z_{окл}$, руб.	$k_{р}$	$Z_{м}$, руб	$Z_{дн}$, руб.	$T_{р}$, раб. дн.	$Z_{осн}$, руб.
Научный руководитель	–	–	35111,5	1,3	45644,95	2173,5	8	17388,0
Инженер	–	–	22695,68		29504,5	1405	53	74465,0
Итого $Z_{осн}$								91853,0

5.5.2 Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$З_{\text{доп}} = k_{\text{доп}} \cdot З_{\text{осн}}$$

где $k_{\text{доп}}$ – коэффициент дополнительной заработной платы равен 0,15.

$$З_{\text{доп}} = 0,15 \cdot 91853,0 = 13777,95 \text{ руб.}$$

5.5.3 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$З_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} \cdot (З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}})$$

где $k_{\text{внеб}}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды, равен 30%.

Отчисления во внебюджетные фонды:

$$З_{\text{внеб}} = 0,3 \cdot (91853,0 + 13777,95) = 31689,28 \text{ руб.}$$

5.5.4 Расчет затрат на электроэнергию

В данном пункте производится расчет затрат на электроэнергию, так как основная часть работы производилась с помощью ПК и оргтехники. В данном случае электроэнергия, затраченная на освещение в помещении, не учитывается. Расчет затрат электроэнергии производится по следующей формуле:

$$C_{\text{эл.об.}} = P_{\text{об}} \cdot t_{\text{об}} \cdot C_{\text{э}},$$

где $P_{\text{об}}$ – мощность, потребляемая оборудованием, кВт;

$C_{\text{э}}$ – тариф на 1 кВт·час;

$t_{\text{об}}$ – время работы оборудования, час.

Для ТПУ $C_{\text{э}} = 5,8 \text{ руб./кВт·час (с НДС)}$.

Время работы оборудования вычисляется на основе итоговых данных таблицы 1.9 для инженера и научного руководителя из расчета, что продолжительность рабочего дня ($t_{РД}$) равна 8 часов.

$$t_{об} = T_{РД(оборуд.)} \cdot K_t,$$

где $K_t = 1$ – коэффициент использования оборудования по времени, равный отношению времени его работы в процессе выполнения проекта к $T_{РД}$

$$T_{РД(оборуд.)} = (T_{РД(НР)} + T_{РД(И)}) \cdot t_{РД},$$

Время работы ПК рассчитывается по формуле:

$$T_{РД(оборуд.)} = (8 + 53) \cdot 8 = 432 \text{ часа}$$

Время работы оборудование рассчитывать не требуется, так как использование принтера приходится только этапе «Анализ мотивации сотрудников разными методиками», общее время печати страниц будет занимать не более одного часа.

Мощность, потребляемая оборудованием, определяется по формуле:

$$P_{об} = P_{ном} \cdot K_c,$$

где $P_{ном}$ – номинальная мощность оборудования, кВт; $P_{ном}$ ПК – 0,3 кВт; $P_{ном}$ принтера – 1,1 кВт;

$K_c \leq 1$ – коэффициент загрузки, зависящий от средней степени использования номинальной мощности. Для технологического оборудования малой мощности $K_c = 1$.

Мощность, потребляемая ноутбуком:

$$P_{об} = 0,3 \cdot 1 = 0,3 \text{ кВт.}$$

Мощность, потребляемая принтером:

$$P_{об} = 1,1 \cdot 1 = 1,1 \text{ кВт.}$$

Электроэнергия, затраченная ноутбуком, рассчитывается по формуле:

$$C_{ПК} = 0,3 \cdot 432 \cdot 5,8 = 751,68 \text{ руб.}$$

Электроэнергия, затраченная принтером:

$$C_{ПК} = 1,1 \cdot 1 \cdot 5,8 = 6,38 \text{ руб.}$$

Расчет затрат на электроэнергию для технологических целей приведен в таблице 5.16.

Таблица 5.16 – Затраты на электроэнергию.

Наименование оборудования	Время работы оборудования $t_{об}$, час	Потребляемая мощность $P_{об}$, кВт	Затраты $C_{эл.об}$, руб.
ПК	432	0,3	751,68
Принтер	1	1,1	6,38
Итого:			758,06

5.5.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Определение бюджета затрат на научно-исследовательский проект по варианту руководителя приведен в таблице 5.17.

Таблица 5.17 – Расчет бюджета затрат НИИ.

Наименование статьи	Сумма, руб.	Порядок расчета
Материальные затраты НИИ	3560	Таблица 1.10
Затраты на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ	185000	Таблица 1.11
Амортизация специального оборудования для научных (экспериментальных) работ	1006,85	Таблица 1.12
Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	91853,0	Таблица 1.14
Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	13777,95	Пункт 1.5.2
Отчисления во внебюджетные фонды	31689,28	Пункт 1.5.3
Затраты на электроэнергию	758,06	Пункт 1.5.4
Бюджет затрат НИИ		327645,14 руб.

5.6 Оценка ресурсоэффективности

5.6.1 Оценка научного уровня

Важнейшим результатом реализации проекта является его научно-технический уровень, который характеризует, в какой мере выполнены работы и обеспечивается ли научно-технический прогресс в данной области.

На основе оценок новизны результатов, их ценности, масштабам реализации определяется показатель научно-технического уровня по формуле:

$$H_m = \sum_{i=1}^n K_i \cdot P_i,$$

Где K_i – весовой коэффициент i -го признака научно-технического эффекта;

P_i – количественная оценка i -го признака научно-технического уровня работы.

По каждому из факторов экспертным путем при помощи нижеприведенных таблиц устанавливаются численные значения коэффициента значимости, и проставляется балльная оценка.

Таблица 5.18 – Признаки научно-технического эффекта

Признак научно-технического эффекта НИР (i)	Примерное значение весового коэффициента (K_i)
1. Уровень новизны	0,6
2. Теоретический уровень	0,4
3. Возможность реализации	0,2

Таблица 5.19 – Количественная оценка уровня новизны НИР

Уровень новизны разработки	Характеристика уровня новизны	Баллы
Принципиально новая	Результаты исследований открывают новое направление в данной области науки и техники.	8-10
Новая	По-новому или впервые объяснены известные факты, закономерности.	5-7
Относительно новая	Результаты исследований систематизируют и обобщают имеющиеся сведения, определяют пути дальнейших исследований.	2-4
Традиционная работа	Работа выполнена по традиционной методике, результаты которой носят информационный характер.	1
Не обладает новизной	Получен результат, который был ранее известен	0

Таблица 5.20 – Количественная оценка теоретического уровня НИР

Теоретический уровень полученных результатов	Баллы
1. Установка закона, разработка новой теории	10
2. Глубокая разработка проблемы, многоспектральный анализ, взаимодействия между факторами с наличием объяснений	8
3. Разработка способа (алгоритм, программа мероприятий, устройство, вещество и т.п.)	6
4. Элементарный анализ связей между фактами с наличием гипотезы, симплексного прогноза, классификации, объясняющей версии или практических рекомендаций частного характера.	2
5. Описание отдельных элементарных факторов (вещей, свойств и отношений); изложение опыта, результатов измерений.	0,5

Возможность реализации научных результатов представлена в таблице:

Таблица 5.21 – Возможность реализации научных результатов

Время реализации	Баллы
В течении первых лет	10
От 5 до 10 лет	4
Более 10 лет	2
Масштабы реализации	Баллы
Одно или несколько предприятий	2
Отрасль (министерство)	4
Народное хозяйство	10

По результатам проведения оценки НИР была составлена сводная таблица оценки научно-технического уровня, на основе которой сделан вывод об ожидаемой эффективности выполняемой НИР.

Таблица 5.22 – Количественная оценка признаков НИР

Признак научно-технического эффекта НИР	Характеристика признака НИР	K_i	Π_i
1. Уровень новизны	Новая	0,6	6
2. Теоретический уровень	Разработка способа (алгоритм, программа мероприятий, устройство, вещество и т.п.)	0,4	6
3. Возможность реализации	В течении первых лет на одном предприятии	0,2	12

Расчет НТУ и его оценка:

$$НТУ = 0,6 \cdot 6 + 0,4 \cdot 6 + 0,2 \cdot 12 = 8,4$$

Уровень научно-технического эффекта определим по таблице:

Таблица 5.23 – Оценка уровня НТЭ

Уровень НТЭ	Коэффициент НТЭ
Низкий	1-4
Средний	5-7
Сравнительно высокий	8-10
Высокий	11-14

Из таблицы видно, что разработанная система имеет сравнительно высокий уровень научно-технического эффекта.

Основная часть работы выполнялась с применением ПК, проводилась диагностика системы мотивации, также в ходе работы было произведен анализ полученных данных по результатам применения инструментов системы мотивации.

В результате выполнения изначально сформулированных целей раздела, можно сделать следующие выводы:

1. При проведении планирования был разработан план-график выполнения этапов работ для руководителя и инженера (магистранта), который позволяет правильно спланировать время, а также выделить контрольные точки, в ходе которых производится контроль выполнения работы. Вся работа укладывается в 89 календарных дней из которых инженер (магистрант) работает – 89 календарных дней, а руководитель работал – 15 календарных дней.

2. Составлен бюджет НИР, позволяющий оценить затраты на реализацию работы. Бюджет затрат данной работы составляет 327645,14 руб.

Заключение

В разделе управление персоналом под определением мотивация понимается следующие, мотивация – это совокупность процессов (мотивов), которые в свою очередь делаются на внутреннюю мотивацию и внешнюю мотивацию (стимулы), из которых складывается модель поведения человека.

Основной целью мотивации является создание комплекса механизмов, при воздействии которых человек будет сподвигнут на выполнение действий необходимых для выполнения поставленных перед ним задач с максимальной эффективностью. В простом случае процесс мотивации состоит из следующих этапов: анализ и выявление потребностей субъекта, формирование и развитие мотивов, воздействие на поведение субъекта для выполнения поставленных целей посредством управления сформированных мотивов, проведение корректировки механизмов мотивации по достижению полученных результатов.

Проведя глубокий анализ структуры системы управления персоналом, были сделаны следующие выводы:

Вводными данными для анализа потребности в персонале в компании АО «Сибагро», использовалось штатное расписание, основанное на специфических факторах работы организации. Исходной основой для определения потребности в персонале в компании. Также проводился анализ правил внутреннего устава компании АО «Сибагро», должностных инструкций всех должностей присутствующих в организации.

В компании сформированы современные механизмы приема новых сотрудников, в которых учитываются современные личностные и профессиональные качества, предъявляемые к работникам. Данный подход позволяет избежать найма непрофессиональных работников. Формированию данного подхода способствовала специфика производства, для многих рабочих мест характерно разнообразие обязанностей работника. Все трудовые и должностные обязанности подробно описаны в должностных инструкциях.

Система управления персоналом компании АО «Сибagro» состоит из следующих механизмов: мотивация и стимулирование сотрудников, обучение, аттестация персонала, работы в области корпоративной культуры.

По итогам исследования большинство сотрудников готово продолжить работать на предприятии или перейти на другое предприятие Холдинга, а также - рекомендовать предприятие в качестве работодателя и продукцию Холдинга. Такие результаты свидетельствуют о том, что на уровне действий сотрудники остаются высоко лояльными предприятию и Холдингу.

Приложение 1

Форма анкеты для сотрудников

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас принять участие в исследовании, направленном на изучение мнения сотрудников.

Прежде чем ответить, прочтите, пожалуйста, вопрос полностью. Часть вопросов содержит варианты ответов. Выберите те варианты ответов, которые соответствуют Вашему мнению, и в соответствующей ячейке поставьте галочку или обведите кружком число, стоящее рядом. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты искренне.

Свою фамилию указывать не надо, так как материалы опроса будут использованы только в обобщенном виде.

Спасибо за сотрудничество!

1. Пол (напротив нужной колонки поставьте галочку)	Мужской	
	Женский	

2. Возраст (напротив нужной колонки поставьте галочку)	до 20 лет;	
	от 21 до 30 лет;	
	от 41 до 50 лет;	
	от 41 до 50 лет;	
	51 год и более.	

3. Стаж работы на предприятии: (напротив нужной колонки поставьте галочку)	до 6 месяцев;	
	от 6 месяцев до 1 года;	
	1–3 года;	
	3–5 года;	
	более 5 лет.	

4. Категория должности, которую Вы занимаете (напротив нужной колонки поставьте галочку)	рабочий;	
	специалист;	
	руководитель среднего звена;	
	руководитель высшего звена.	

5. Оцените, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены следующими факторами (обведите кружком соответствующее число, используя предложенную шкалу):

	полностью удовлетворен	больше удовлетворен, чем неудовлетворен	не больше удовлетворен, чем удовлетворен	полностью неудовлетворен
1. Надежность, стабильность компании	2	1	-1	-2
2. Информированность о результатах деятельности предприятия и развития холдинга в целом	2	1	-1	-2
3. Информированность о планах руководства предприятия	2	1	-1	-2
4. Организация работы в целом на предприятии	2	1	-1	-2
5. Тем, как происходит обмен информацией на предприятии (удобный формат передачи информации, своевременность, доступность, понятность)	2	1	-1	-2
6. Возможность карьерного роста (продвижение по карьерной лестнице)	2	1	-1	-2
7. Возможность профессионального роста (развитие навыков, получение опыта, обучение в компании)	2	1	-1	-2
8. Организация процесса адаптации новых работников	2	1	-1	-2

6. Удовлетворены ли Вы своей работой (обведите кружком соответствующее число, используя предложенную шкалу):

	Я полностью удовлетворен	Я больше удовлетворен, чем неудовлетворен	Я больше не удовлетворен, чем удовлетворен	Я полностью не удовлетворен
1. Важностью и полезностью выполняемой Вами работы	2	1	-1	-2
2. Процессом работы (функциями, которые Вы выполняете ежедневно)	2	1	-1	-2
3. Возможностью проявления самостоятельности и инициативы в работе	2	1	-1	-2
4. Взаимоотношениями с непосредственным руководителем	2	1	-1	-2

5. Взаимоотношениями, сложившимися с коллегами по работе	2	1	-1	-2
6. Тем, как Ваш руководитель ставит Вам задачи	2	1	-1	-2
7. Движением документооборота на предприятии, между структурными подразделениями	2	1	-1	-2
8. Распределением должностных обязанностей между сотрудниками (то, как руководитель распределяет задания между сотрудниками)	2	1	-1	-2
9. Уровнем оплаты труда настолько, что Вы не рассматриваете вопрос о смене работы в настоящее время	2	1	-1	-2
10. Тем, как работает система нематериального поощрения на Вашем предприятии (система награждений, поощрений благодарностями, устная похвала руководителя и т.п.) (награждения сотрудников, благодарности, устная похвала)	2	1	-1	-2
11. Условиями труда (созданы условия для комфортной работы: удобная спецодежда, чистота, наличие бытовок/комнат отдыха и др.)	2	1	-1	-2
12. Безопасностью труда	2	1	-1	-2
13. Режимом работы (удобный график начала, окончания рабочего дня, обеда, перерывов)	2	1	-1	-2
14. Обеспеченностью необходимым для работы инвентарем (спецодеждой, канцелярскими товарами, инструментами)	2	1	-1	-2
15. Состоянием техники и оборудования	2	1	-1	-2

7. Оцените, пожалуйста, работу предприятия по следующим направлениям (обведите кружком соответствующее число, используя предложенную шкалу):

	не существует на предприятии/не пользуюсь, потому что в этом не нуждаюсь	полностью удовлетворен	больше удовлетворен, чем неудовлетворен	больше не удовлетворен, чем удовлетворен	полностью неудовлетворен
1. Доставка на работу служебным транспортом (график, состояние автобусов, расписание, маршрут)	0	2	1	-1	-2
2. Питанием на предприятии (разнообразие меню, качество, объем порций, стоимость)	0	2	1	-1	-2
3. Возможность бесплатного приобретения продукции предприятия (ежемесячная отоварка)	0	2	1	-1	-2
4. Компенсация стоимости путевок для летнего отдыха детей	0	2	1	-1	-2
5. Материальная помощь при семейных обстоятельствах	0	2	1	-1	-2

6.Обучение на предприятии (обучение на рабочем месте, прохождение семинаров, тренингов в Корпоративном центре обучения)	0	2	1	-1	-2
7.Компенсация стоимости санаторно-курортного лечения сотрудников.	0	2	1	-1	-2
8. Организация отдыха сотрудников предприятия в течение рабочего дня (наличие оборудованных для отдыха мест, их состояние)	0	2	1	-1	-2
9. Поздравление от предприятия с праздниками: профессиональные праздники, новый год, юбилеи, дни рождения	0	2	1	-1	-2
10. Содержание корпоративной газеты «Сибагротерритория»	0	2	1	-1	-2
11. Организация корпоративных праздников (День защиты детей, поздравление первоклассников, Новый год, юбилей предприятия и т.д.)	0	2	1	-1	-2
12. Организация спортивных мероприятий (оплата тренировок\бассейна сотрудникам, ежегодная спартакиада)	0	2	1	-1	-2

8. Готовы ли вы рекомендовать наше предприятие для работы своим друзьям и знакомым? (напротив нужной колонки поставить галочку)

Да	
Нет	

9. Готовы ли вы рекомендовать продукцию нашего предприятия своим друзьям и знакомым? (напротив нужной колонки поставить галочку)

Да	
Нет	

10. Какие Ваши планы на ближайшие 1-2 года? (напротив нужной колонки поставить галочку)

продолжить работу в той же должности;	
перейти на вышестоящую должность внутри Предприятия;	
перейти на другое предприятие внутри Холдинга;	
уйти в другую организацию.	

Приложение

(справочное)

Diagnosics of the personnel motivation system and ways of its improvement.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ01	Тумакова Алина Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталья Викторовна	Кандидат педагогических наук		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОИЯ	Смирнова Ульяна Александровна	-		

1. Analysis of employee motivation in an organization

1.1. Staff motivation assessment

In order to increase the level of motivation of employees, it is necessary to understand in which direction this should be done before increasing the level of motivation.

To analyze the motivation of the Company's employees, the methodology for determining the indicators "Loyalty level" and "Satisfaction level" was used.

Every year in the 4th quarter, the HR Department initiates diagnostics of the level of loyalty and satisfaction of personnel at the enterprise in the form of filling out questionnaires by employees (form of the questionnaire in Application № 1).

The number of employees participating in the survey is 197.

To calculate Employee Loyalty, it is necessary to calculate the loyalty coefficient of each surveyed employee. Employee loyalty is determined by the answers to the questions of sections 5,6,7,8,9,10 of the questionnaire (Application № 1).

The employee loyalty coefficient is determined by the equation.

$$L1 = (p/n)*100\%, \quad (1)$$

L1 – loyalty rate for each employee,

p is the number of questions in the sections that the employee answered "completely satisfied" or "more satisfied than not satisfied",

n is the total number of questions in each section, with the exception of those items that the employee answered "Does not exist in the company/I do not use it because I do not need it"

If L1 is 100% - the employee is completely loyal; L1 is in the range of 50-99% - the employee is more loyal than disloyal; L1 is in the range of 20-49% - the employee is more likely not loyal than loyal; L1 is less than 20% - the employee is disloyal.

Next, the level of staff loyalty is calculated using the following equation:

$$L = \sum L1/Y \%, \quad (2)$$

$\sum L1$ – total of employee loyalty coefficients of the company,

Y – the number of respondents surveyed (the number of employees in the general sample).

The level of staff satisfaction is calculated on the basis of satisfaction with the work process and satisfaction with the quality of social work.

To calculate the satisfaction with the work process, the coefficient of satisfaction with the work process of each interviewed employee is determined according to the following equation.

$$U = n/m, \quad (3)$$

n is total of the numbers marked by the employee in section 6 of the questionnaire,

m is the number of all questions in section 6 of the questionnaire (Application № 1).

Next, the "Level of satisfaction with the working process" is calculated using the following equation:

$$U_{\text{work}} = (a1+a2)/Y*100\%, \quad (4)$$

a1 – number of employees who are fully satisfied with the workflow,

a2 – the number of people who are more satisfied than dissatisfied with the workflow,

Y – the number of employees surveyed.

The coefficient of satisfaction with the quality of social work is determined by the equation.

$$U = n/m, \quad (5)$$

n - is the total of the numbers noted by the employee in section 7 of the questionnaire,

m – is the number of all questions in section 7 of the questionnaire, with the exception of those items to which the employee answered "Does not exist at the enterprise / do not use because I do not need it."

If $U =$ range from 2 to 1.5, the employee is completely satisfied (**a1**); $U =$ range from 1.4 to 0 – the employee is more likely to be satisfied than not satisfied (**a2**); $U =$ range from -0.1 to -1.4 – the employee is more likely to be dissatisfied than satisfied; $U =$ range from -1.5 to -2 – the employee is not satisfied.

Based on the calculated coefficients of satisfaction with the quality of social work of each employee, we calculate the level of satisfaction with the quality of social work using the equation:

$$U_{\text{social}} = (a1+a2)/ Y* 100\%, \quad (6)$$

a1 – number of employees who are fully satisfied with the company's social services,

a2 – number of employees who are more satisfied than dissatisfied with the company's social services,

Y – the number of employees surveyed.

The indicator "Staff satisfaction level" is calculated using the equation:

$$(U_{work} + U_{social})/2 \%, \quad (7)$$

U_{work} – level of satisfaction with the working process,

U_{social} – level of satisfaction with the quality of social work.

Based on the results of the survey, a report was generated

In table 1.1 presents the calculations of loyalty indicators.

Table 1.1-Loyalty indicators.

Indicator	2020	2021	Deviation
Staff loyalty level	82%	86%	+4%
Level of employee satisfaction with the work process	97%	96%	-1%
Level of employee satisfaction with the quality of social work	80%	86%	+6%

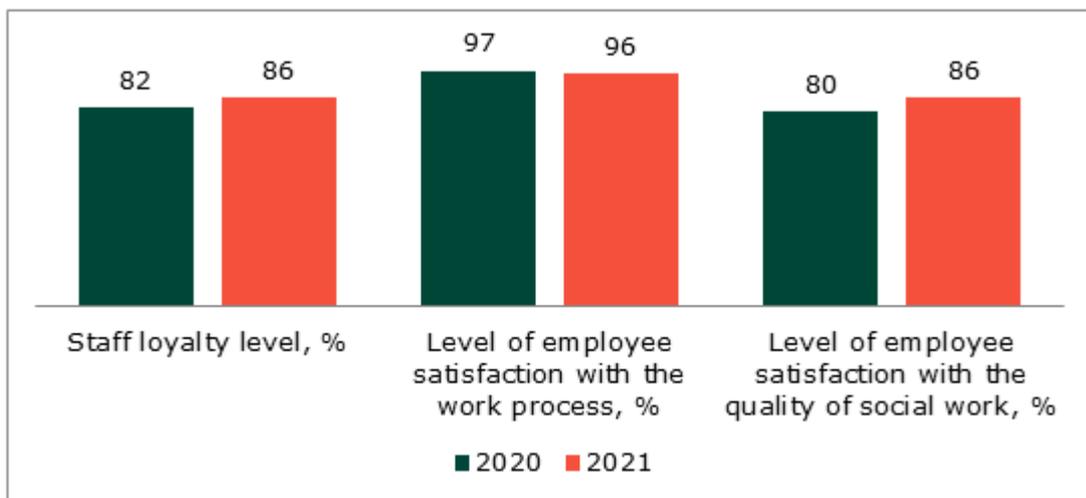


Figure 1.1- Comparison chart of loyalty indicators

Table 1.2 - Highest employee satisfaction

Criterion	Meaning	Analysis of results
Reliability, stability of the company	99%	Consistently high rate in the GP study. The constant development of production and the active growth of the Holding provide the status of a reliable employer.
Safety	98%	Consistently high rate – employees consider their workplaces safe. The measures taken to maintain the health of employees during the pandemic are highly appreciated, including the possibility of vaccination in the office.
Working conditions	96%	Employees highly appreciated the working conditions. This year, employees were moved between office buildings per. Cooperative, 2 and st. K. Marx, 18a, as well as accommodation of employees in an additional office (Lenin Ave., 100/1). In most cases, it was possible to place employees of one department in one office or open space, which helps to increase the efficiency of service interaction.
Working mode (convenient schedule for the beginning, end of the working day, lunch, breaks)	96%	The company has the opportunity to adjust the work schedule by agreement with the manager.
Relationships with work colleagues	95%	Cross-functional tasks and the culture of open business communication that has developed in the GP have a positive effect on relationships in the team. Thanks to this, a significant number of new employees who have replenished the staff of the GP assess the adaptation period as comfortable and quickly establish friendly relations with colleagues.

Table 1.3 - Highest employee dissatisfaction.

Criterion	Meaning	Analysis of results
Awareness of the plans of the company's management	28%	Employees GP note that it is important for them to receive timely information about upcoming transactions for the acquisition of new assets, about current tasks within the framework of the overall strategy of the Holding, in order to effectively plan their work and set priorities correctly.
Compensation for the cost of health resort treatment of employees	27%	This corporate benefit is not popular among GP employees and is traditionally underestimated by employees. So, in 2021 there were no applications for compensation for treatment, in 2020 - one application.
Organization of rest for employees of the enterprise during the working day (availability of places equipped for rest, their condition)	27%	The offices have equipped dining areas where employees can relax. The cafeteria at Cooperative, 2 is most suitable for this (there are books, magazines, TV). However, the premises are usually used by employees only for meals: employees try to quickly make room for colleagues to have lunch and take a walk outside in the remaining time.
Catering at the enterprise	27%	The office at Cooperative, 2 is equipped with a cafeteria, which is equipped with everything

		necessary for eating. At peak time - 12.30 (beginning of lunch) there are not always enough places. To evenly distribute employees during the lunch break, a schedule for visiting the cafeteria has been introduced. The offices at K. Marx, 18 and 100/1 Lenin Ave. also have dining rooms, but they are much smaller than the cafeteria at Cooperative, 2
How information is exchanged at the enterprise (convenient format for transferring information, timeliness, accessibility, understandability)	26%	Due to the increase in the number of enterprises in the Holding and the expansion of the state enterprise staff, employees note the lack or untimeliness of information. To solve this problem, departments began to create working groups in WA, where employees can exchange operational information.

Analysis of results:

The indicator "Staff loyalty level" received an increase in 2021:

- employees of the State Enterprise highly appreciate the stability and sustainable development of the Holding, and note the scale and growing influence of Sibagro in the Russian food market;

- in the middle of 2021, wages were indexed, which significantly increased employee satisfaction with the level of remuneration: 78% in 2020 and 85% in 2021 (+7%);

- the Holding's award system was revised: quotas and cash awards were increased, which contributed to an increase in employee satisfaction with the award system (+11%).

There was a 6% increase in the indicator "Level of employee satisfaction with the quality of social work":

- employee satisfaction with training opportunities is growing: +15% in 2021, thanks to the active work of the Corporate Training Center, which conducts training events in online and face-to-face formats, including with the involvement of "internal trainers" - employees of the Holding;

- corporate events were held: the sports contest of the Holding, the children's creative contest "Stars of Sibagro", the Day of the Head Division and others;

- after the 2020 lockdowns, employees were able to return to training sessions organized by the employer, and rated the "organization of sports events" criterion more highly: +7% compared to the 2020 level.

The indicator "Level of employee satisfaction with the working process" showed a decrease of 1%. The holding company is growing and developing, the volume of tasks is increasing, and the load on SOE employees is increasing. Employees showed a decrease in satisfaction with the way tasks are assigned to them (-4%), as well as lower assessment of the importance and usefulness of their work than in the previous year (-6%).

According to the results of the 2021 survey, the majority of employees are ready to continue working at the company or move to another Holding company, as well as recommend the company as an employer and the Holding's products. Such results indicate that employees remain highly loyal to the company and the Holding at the level of actions.

1.2 Recommendations for improving the personnel motivation system in the organization

Increasing employee motivation is one of the main directions of the company's development. The higher the motivation of employees, the better they work, and the higher the profit the company receives. Based on the results of the conducted research, we can recommend using the following measures and methods of motivation to improve the adaptation of employees with a systemic type of adaptation:

- Involve in the development and implementation of innovations, mastering innovations, participation in creative competitions, skill contests.
- Improve the comfort of these employees working conditions.
- Improve the system of organization of structuring of their work.
- Actively promote the mission and goals of the enterprise, unite around common significant tasks, as a common unifying goal forms the basis for fruitful relationships and effective work.
- Systematically study employees' opinions through surveys, questionnaires, and the creation of a "trust mail".
- Organize management meetings with employees, where mutual complaints can be expressed and ways to resolve them can be found: the project "piggy bank of ideas for motivation".
- Conduct corporate events that will help strengthen good relationships between employees within the team and build mutual understanding with management. But it is

important to take into account the interests of employees and not force them to participate if they are not yet psychologically ready.

– Increase the prestige of the work performed and its socially useful significance. Organize your work in such a way that employees can perceive it as interesting and/or useful.

As a result, we can identify the most effective ways of motivation: high-quality feedback from the manager and employees; personal attention of the manager and the desire to help the employee develop and improve efficiency; regular public and personal gratitude; inviting employees to interesting developing work projects; bonuses based on their contribution to the success of the enterprise; providing additional benefits and opportunities that take into account individual employee characteristics.

Список использованной литературы

1. Руденко А.М. Управление персоналом: учеб. пособие /А.М. Руденко, В.В. Котлярова.: изд. Феникс, 2017.
2. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом: 2-е изд., испр. и доп. — Москва : изд. Юрайт, 2019.
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Управление персоналом: Учебное пособие. 5-е изд. :изд. Дашков и К, 2021.
4. А.В. Плотников, С.А. Черникова, Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие: ИПЦ Прокрость - Пермь, 2019.
5. Космина Е.Г. Мотивация персонала в условиях кризиса: Научная статья / Экономика и бизнес. – 2017.
6. Бенкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020.
7. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.
8. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019.
9. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020.
10. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.
11. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60).
12. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019.
13. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020.

14. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021.
15. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020.
16. Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2018.
17. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020.
18. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019.
19. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020.
20. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019
21. Фомин А.В, Садовая О.Н., Полещук М.Н., Шивырялкина О.С. Об организации производства и труда на предприятиях Японии/Научная статья / Экономика и бизнес. 2017
22. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 2. — М.: Юрайт. 2019.
23. Конев Б.С. Розничная торговля: особенности деятельности и управления/Б.С. Конев. – М.: Альпина Бук, 2018.
24. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020.
25. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020.