

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Коновалова Анастасия Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Криницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	Кандидат экономических наук		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Универсальные компетенции	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
Профессиональные компетенции	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3А4В	Коновалова Анастасия Алексеевна

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность; 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>	<p>Объект исследования – персонал АО «Томская генерация».</p> <p>Предмет исследования – система мотивации персонала АО «Томская генерация».</p> <p>База исследования: годовые отчеты компании АО «Томская генерация»; методика оплаты и стимулирования труда работников, коллективный договор по регулированию социально-трудовых отношений.</p> <p>Материалы преддипломной практики, монографическая и периодическая литература, интернет-ресурсы.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования,</i></p>	<p>Изучение теоретических и методологических основ мотивации персонала.</p> <p>Проведение анализа персонала АО «Томская генерация».</p> <p>Проведение анализа действующей системы мотивации АО «Томская генерация».</p> <p>Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации</p>

<i>проектирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	персонала исследуемого предприятия.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Рисунок 1 – Иерархия потребностей Абрахама Маслоу</p> <p>Рисунок 2 Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема</p> <p>Рисунок 3 – Структура персонала в разбивке по стажу 2015-2017 гг.</p> <p>Рисунок 4 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2015 г.</p> <p>Рисунок 5 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2016 г.</p> <p>Рисунок 6 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2017 г.</p> <p>Рисунок 7 – Структура персонала в разбивке по возрасту 2015-2017 гг.</p> <p>Рисунок 8 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 год.</p> <p>Рисунок 9 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 год.</p> <p>Рисунок 10 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 год.</p> <p>Рисунок 11 – Значение средних показателей МПБ для рабочих 2015-2017 гг.</p> <p>Рисунок 12 – Значение средних показателей УД для рабочих 2015-2017 гг.</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Креницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Коновалова Анастасия Алексеевна		

Оглавление

Реферат	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
Введение	8
1 Теоретические и методологические основы мотивации персонала на предприятии	11
1.1 Понятие мотивации.....	11
1.2 Теоретические основы мотивации.....	14
1.3 Модель ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхема.....	22
1.4 Анализ лучших практик по формированию системы мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях	25
2 Анализ системы мотивации на предприятии АО «Томская генерация»	32
2.1 Общая характеристика АО «Томская генерация»	32
2.2 Анализ состава и структуры персонала за 3 года	36
2.3 Анализ использования трудовых ресурсов.....	42
2.4 Анализ системы мотивации	45
3 Совершенствование системы мотивации персонала на структурном подразделении ГРЭС-2 предприятия АО «Томская генерация».....	53
3.1 Проведение исследования системы мотивации.....	53
3.2 Формы материального стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению на предприятии	59
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы морального стимулирования персонала предприятия	61
3.4 Разработка плана внедрения предложенных мероприятий и расчет их экономического эффекта	63
4 Социальная ответственность	72
Заключение.....	79
Список используемых источников.....	82
Приложение А Организационная структура предприятия	84
Приложение Б Анкета для выявления удовлетворенности работой	85
Приложение В Диаграмма Исикавы.....	88

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 26 таблиц, 12 рисунков, 22 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: мотивация сотрудников, система мотивации, методы мотивации, критерии удовлетворенности трудовой деятельностью.

Объектом проведенного исследования является АО «Томская генерация».

Цель работы: совершенствование системы мотивации для рабочих на структурном подразделении ГРЭС-2 предприятия АО «Томская генерация».

В процессе исследования был проведен анализ существующей на предприятии системы мотивации, анализ движения персонала, анализ структуры кадрового состава.

В результате исследования дана комплексная оценка текущего состояния трудовых ресурсов на предприятии и разработаны мероприятия по совершенствованию существующей системы мотивации через разнообразные формы материального и нематериального стимулирования.

Степень внедрения: основные выводы и положения работы в будущем планируется внедрить на предприятии.

Область применения: выводы и результаты проведенного исследования могут использоваться руководителями, а также специалистами в отделах мотивации и отделах, занимающихся работой с персоналом.

Экономическая значимость работы: выводы и результаты проведенного исследования может использовать руководство предприятия для того, чтобы совершенствовать существующую систему мотивации, в результате этого уровень эффективности работы рабочего коллектива возрастет, это повлияет на снижение показателя текучести кадров и увеличение прибыли компании.

В будущем времени планируется глубже изучать проблему мотивирования персонала на предприятии.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

МПБ – мотивационный потенциальный;

УД – удовлетворенность условиями работы;

ДМС – добровольное медицинское страхование;

ГРЭС – государственная районная электростанция;

ТЭЦ – теплоэлектроцентраль, разновидность теплоэлектростанции.

Введение

Среди существующего комплекса проблем менеджмента одну из главных ролей играет проблема совершенствования управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами включает в себя несколько составляющих, таких как: кадровая политика, взаимоотношения внутри коллектива, а также социально-психологические аспекты управления.

Эффективный менеджмент – это способность руководителя, прежде всего, максимально раскрывать интеллектуальный и физический потенциал подчиненных. Путь к эффективному управлению сотрудниками проходит через понимание их мотивации. Необходимо знание движущих сил, которые определяют поведение и работу человека в организации.

Для высоких достижений в управлении персоналом требуется знание психологии. На словах многие руководители легко признают данную истину, однако в работе психологические знания используются в малом объеме.

Компании взаимодействуют с людьми, предоставляя им работу и выплачивая за ее выполнение заработную плату. В организации людей обычно представляют, как ресурс, хоть и самый ценный, а человека необходимо рассматривать не как средство, а как цель и смысл существования компании. Отсутствие должного участия, интереса и внимания к сотруднику может привести к неприятным последствиям для компании.

Интерес к людям в организациях в настоящее время возрос, но, как правило, этот интерес заключается только в профессиональных качествах сотрудника, а также его обучении для выполнения работы и, исходя из этого, в большей гибкости компании, для того, чтобы она быстро адаптировалась к меняющимся внешним условиям. Потребности и личные желания работника руководство интересуют в меньшей степени и часто не учитываются.

Потребности людей являются главной движущей силой в компаниях, которые не только приводят работников к действиям, а также запускают мыслительные процессы. Руководителям необходимо создать организационные механизмы и условия, чтобы выполнение работы вело к удовлетворению и развитию потребностей работников.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом разделе описываются теоретические и методологические основы мотивации.

Во втором (аналитическом) разделе были раскрыты аспекты, которые касаются управления персоналом на примере АО «Томская генерация». Это общая характеристика предприятия, финансовые показатели, анализ кадрового состава предприятия, содержание существующей системы мотивации, а также ее достоинства и недостатки.

В третьем (практическом) разделе рассказано о совершенствовании системы мотивации на структурном подразделении ГРЭС-2 АО «Томская генерация». Этот раздел включает в себя проведение опроса работников и анализ полученных результатов, выявление проблемных мест и разработка рекомендаций и мероприятий по улучшению и повышению мотивации работников предприятия, которые основаны на устранении недостатков в системе мотивации предприятия. Также в этом разделе была проведена оценка рекомендованных мероприятий и предложений по совершенствованию существующей системы мотивации.

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование системы мотивации для рабочих на структурном подразделении ГРЭС-2 предприятия АО «Томская генерация».

Чтобы достигнуть поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучение теоретических, а также методологических основ мотивации персонала на предприятии.

2. Анализ лучших практик по формированию системы мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях.

3. Анализ существующей системы мотивации на предприятии АО «Томская генерация» и выявление достоинств и недостатков.

4. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятия.

5. Составление плана внедрения разработанных предложений и расчет их экономического эффекта.

Объектом исследования ВКР является АО «Томская генерация».

Предметом исследования является система мотивации на предприятии АО «Томская генерация».

При написании работы были использованы: учебные и научные издания по управлению человеческими ресурсами и менеджменту, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации сотрудников предприятий, а также интернет ресурсы.

Для анализа существующей системы мотивации персонала исходной базой была документация: Методика оплаты и стимулирования труда работников, коллективный договор по регулированию социально-трудовых отношений, должностные инструкции, штатное расписание, матрица грейдов, данные управленческого учета, приказы и распоряжения руководителей.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия была использована отчетность за 2015-2017 года.

1 Теоретические и методологические основы мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие мотивации

Мотивация персонала в организации – важная задача, которая стоит перед руководителем. Ее решение позволяет повысить производительность деятельности. Причем данные действия являются не менее эффективными, чем перевооружение. Известны случаи, когда именно разработка системы мотивации позволила добиться лучших результатов, чем передовые технологии.

Мотивация сотрудников на предприятии занимает одно из ведущих мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственно причиной поведения работников [2].

Суть мотивации сотрудников состоит в познании и реализации путей личных интересов работников, а также в предоставлении им возможности реализовать себя в процессе достижения целей компании.

Факторы, которые сегодня мотивируют конкретного человека к интенсивному труду, завтра могут быть уже не эффективны для него.

Мотивация – сложное гипотетическое определение, которое позволяет объяснить и предугадать поведение человека.

Проявляется мотивация в поведении, а именно в таких характеристиках, как, например: старания, усилия, сосредоточенность, ответственность, настойчивость, внимательность и добросовестность в выполнении работы.

Мотивация – это внутренняя сила, побуждающая работника к действиям, которые необходимы для выполнения работы.

Представляет собой мотивация намерение человека, его внутреннее побуждение, которое подталкивает его поступать определенным образом или выполнять какую-либо работу. [3]

Мотивацию сотрудника в компании можно представить, как три составляющие, каждая из них подчиняется своим закономерностям и проявляется по-разному (Таблица 1).

Таблица 1 – Составляющие мотивации сотрудника в организации

	Составляющие мотивации	Проявление
1	Желание быть в данной организации	Текучность кадров
2	Желание делать свою работу	Результативность
3	Желание выполнять работу лучше	Инновации и качество

Чтобы человек эффективно работал в организации у него должно быть желание быть частью организации, делать свою работу и выполнять её каждый раз лучше и лучше.

Для слова «мотивация» существует два смысла. С одной стороны, ее можно рассматривать как систему внешних воздействий, которые призваны побуждать сотрудника работать с высокой отдачей.

Такая система может включать также и набор негативных стимулов, например: депремирование, штрафы, понижение в должности, увольнение.

С другой стороны, мотивацию можно рассматривать как внутреннее побуждение, исходящее от самого сотрудника, как стремление, желание выполнять работу с высокой отдачей, а также заинтересованность в результате своего труда. Именно это состояние сотрудника можно назвать истинной мотивацией. [4]

Компании используют в отношении персонала самые разнообразные стимулы: повышения по карьерной лестнице, деньги, статус, награды, и ожидают при этом, что сотрудники в ответ будут усерднее трудиться.

Стимулы бывают двух видов – материальные и нематериальные. К первой группе можно отнести все денежные вознаграждения, в том числе премии, бонусы и пр.

Ко второй группе стимулов можно отнести социальные, моральные и творческие меры.

Некоторые предприятия ограничиваются только материальными вознаграждениями. Однако при организации стимулирования труда следует

придерживаться принципа комплексности. Это значит, что в рамках одной организации функционируют как материальные, так и нематериальные стимулы.

Такой подход позволяет добиться наилучших результатов.

Система мотивации сотрудников – один из наиболее действенных инструментов в управлении, позволяет повлиять на эффективность деятельности работников и предприятия в целом [5].

Существует три наиболее важных условия создания эффективной системы мотивации:

- 1) Цели предприятия, которые оно хочет достичь благодаря новой системе мотивации.
- 2) Финансовые и административные ресурсы компании, которые понадобятся для внедрения и поддержания системы мотивации.
- 3) Особенности конкретного предприятия, стиль управления, специфика и корпоративная структура компании.

Задачи системы мотивации:

- 1) Ориентировать работников на решение стратегических задач.
- 2) Стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника.
- 3) Привлекать в компанию квалифицированных специалистов и закреплять уже работающих профессионалов.
- 4) Стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации сотрудников.
- 5) Обеспечивать лояльность сотрудников на всех уровнях и стабильность кадрового состава компании.
- 6) Оптимизировать расходы на персонал.

Система мотивации, настроенная в соответствии с существующими стратегическими ориентирами предприятия, позволит менеджерам сформировать необходимое поведение работников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

1.2 Теоретические основы мотивации

В процессе изучения вопроса о том, как можно побудить людей достигать целей, которые не всегда совпадают с их личными, возник ряд мотивационных теорий [2].

Главной особенностью всех теорий мотивации является возможность выявления классификации потребностей, которая позволяет создать механизм мотивации персонала

Существует две основные группы теорий: процессуальные и содержательные теории мотивации.

Анализ содержательных и процессуальных мотивационных теорий позволяет выявить основные группы потребностей сотрудников, показать, что влияет на мотивацию и насколько мотивирован персонал.

В содержательных теориях особое внимание уделяется анализу факторов, которые лежат в основе мотивации.

К ним можно отнести теорию иерархии потребностей американского социолога Абрахама Маслоу, двухфакторную теорию Фредерика Герцберга, теорию приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, и некоторые другие. [6]

Теории мотивации помогают раскрыть понимание мотивов трудовой деятельности сотрудника и дают инструментарий, чтобы управлять на практике данными мотивами.

Наиболее известной теорией мотивации является теория иерархии потребностей А. Маслоу. Он выдвинул предположение о том, что потребности всех людей составляют пять групп, образующих иерархическую структуру, представленную как пирамида.

По теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иерархия потребностей выглядит как пятиуровневая пирамида (Рисунок 1):

Поведение человека детерминируется неудовлетворенными потребностями. Движение по пирамиде происходит снизу вверх, так как

потребности более высокого уровня проявляются только, когда потребности на уровень ниже удовлетворены [7].

Если конкурируют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

По мнению Абрахама Маслоу потребности, которые ещё не удовлетворены, подталкивают людей к действиям, а удовлетворенные, в свою очередь, перестают воздействовать и на их место приходят другие ещё неудовлетворенные потребности.



Рисунок 1 – Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Согласно Дэвиду МакКлелланду, для человека свойственно три вида потребностей: во власти, в достижении, в принадлежности.

Согласно данной теории потребности человека развиваются в результате приобретения жизненного опыта и обучения.

Потребность во власти является приобретенной и развивается в процессе обучения и приобретения жизненного опыта. Состоит она в том, что человек стремится к контролю всех ресурсов и процессов, которые протекают в его окружении.

Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия других, оказывать влияние на поведение людей и брать на себя ответственность за их действия и поведение.

Потребность в достижении целей и в успехе выражена в умении правильно ставить цели, брать ответственность за их осуществление и стремиться всеми силами их достигнуть. Так же данная потребность проявляется в стремлении человека достигать целей эффективнее, чем раньше [7].

Потребность в причастности выражается в стремлении к привязанности, любви, дружеским отношениям с окружением.

Руководителям, которые заинтересованы в производительном труде таких сотрудников, необходимо постоянно поддерживать и сохранять атмосферу, которая не ограничивает межличностные контакты и отношения.

Руководители могут обеспечить удовлетворение данной потребности у сотрудников, уделяя им больше внимания и периодически собирая таких людей в определенные группы, например, чтобы обсудить какую-либо задачу, которая стоит перед компанией.

Потребности достижения, соучастия и властвования в теории Дэвида МакКлелланда друг друга не исключают и они не располагаются иерархически, как в концепции Маслоу.

Более того, проявление влияния данных потребностей на поведение людей зависит от их взаимного влияния.

Фредерик Герцберг – автор двухфакторной модели, говорил о том, что на рабочих местах наряду с определенными факторами, вызывающими удовлетворение от работы, существует также отдельный набор факторов, вызывающий неудовлетворенность работой.

В основе двухфакторной теории лежат две категории потребностей: мотивирующие и гигиенические.

Гигиенические факторы – это факторы, связанные с той окружающей средой, где осуществляется работа, а мотивирующие – факторы, связанные с характером работы.

Фредерик Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, он считал, что эти факторы могут описать окружение сотрудника и отвечают за первичные функции, предупреждая неудовлетворенность выполняемой работой. [8]

Вторую категорию факторов Фредерик Герцберг называл мотивирующими, потому что они побуждают работников к лучшему исполнению своих обязанностей.

Необходимо обратить внимание, что Фредерик Герцберг сделал вывод о том, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам

Содержательные теории в своей основе достаточно близки.

Главное отличие их в отношении к первичным потребностям (по Абрахаму Маслоу). Дэвид МакКлелланд считал, что обычно данные потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Ф. Герцберг полагал, что они имеют значение только тогда, когда неправильно реализованы.

Если говорить о вторичных потребностях (высших уровнях мотивации), то, несмотря на разницу в формулировках, все три автора содержательных теорий сошлись во мнении, что они активно воздействуют на поведение людей.

Основным недостатком содержательных теорий отметить то, что в реальной жизни проявление потребностей осуществляется не в строгой иерархической последовательности, а зависит от различных ситуационных факторов. [6]

Несомненно, заслуга создателей содержательных теорий состоит в том, что они смогли определить потребность как фактор мотивации человека и попытались классифицировать потребности и установить для них взаимосвязь.

Большинство современных исследователей поддерживают деление потребностей на вторичные и первичные. Однако и в настоящее время нет общепринятой, единой классификации. [5]

В таблице ниже представлены все рассматриваемые теории и краткое их описание по нескольким критериям (Таблица 2).

Таблица 2 – Содержательные теории

	Теория Абрахама Маслоу	Теория Д. МакКлеланда	Теория Фредерика Герцберга
Составляющие модели	Потребности поделены на первичные (физиологические потребности, потребность в безопасности) и вторичные (потребность в принадлежности; потребность в признании; потребность в самовыражении)	Потребности во власти, в достижении, в принадлежности. Определенная иерархия, движение как снизу вверх, так и обратно	1. Гигиенические факторы (связанные с внешней средой) 2. Мотивационные факторы (связанные с характером работы)
По критериям работника	Применима для всех	Применима для всех	Применима в организациях
Применение в практической деятельности	Идея перехода с уровня на уровень цепочки потребностей не подтверждается практикой управления, модель с трудом поддается адаптации в практике управления в малом и среднем бизнесе	МакКлеланд считал, что из трех потребностей, которые он выделил, для успеха менеджера важное значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому руководитель должен давать возможность менеджерам удовлетворить и развивать данную потребность	Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде компаний, в ее адрес были и замечания. В основном они были связаны с методами исследования
Преимущества	Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что является основной стремления человека к работе. Руководители	Потребности во власти, в достижении, в принадлежности по МакКлеланду не исключают друг друга и не иерархичны в отличие	Основываясь на данной теории можно сказать, что в менеджеры должны обращать внимание на факторы, которые

Продолжение таблицы 2

	осознали, что мотивация людей определена широким спектром потребностей и поэтому есть необходимость наблюдать за сотрудниками, чтобы понимать, какие потребности в первую очередь ими движут.	от взглядов Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Поэтому необходимо принимать во внимание этот фактор при анализе мотивации и поведения работника и выработке методов управления сотрудниками.	вызывают неудовлетворенность и делать всё, для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После этого менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться хороших результатов труда посредством достижения работниками состояния удовлетворенности
Недостатки	Не учитываются индивидуальные особенности и отличия людей, чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное удовлетворение подобной структуры в чистом виде.	1. Не показан механизм удовлетворения потребностей низшего уровня 2. Недостаточно учтены индивидуальные особенности каждого человека 3. Использование модели на практике вызывает значительные организационные трудности	Один и тот же фактор может вызывать удовлетворение у одного человека и неудовлетворение у других. В теории не учитывается ситуационный подход, то есть факторы могут быть различны в различных ситуациях

В процессуальных теориях мотивации проблема рассматривается с другой точки зрения. Теории не отвергают мотивирующую роль у потребностей, но они сфокусированы на том, что может заставить человека приложить усилия для достижения цели.

К процессуальным теориям можно отнести: теорию ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости Портера-Лоулера, теорию «Х» и «У» Дугласа Макгрегора и другие. В теория ожидания Виктора Врума говорится, что наличие у людей потребности не единственное условие для возникновения мотивации к достижению данной цели.

Важным условием также будет ожидание человеком того, что выбранный тип поведения и действия, которые он предпринимает, действительно приведут к желаемому результату. То есть наличия у человека потребности мало, нужно, чтобы он ожидал, что усилия, которые он затратил, помогут ему в удовлетворении данной потребности.

Модель Портера-Лоулера сочетает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, совместивший теорию ожиданий и теорию справедливости. Их модель включает пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения [7].

В теории «Х» отражена точка зрения, что средний индивид имеет нелюбовь к работе и будет ее избегать, он предпочтет быть руководимым, будет избегать любой ответственности [7].

В теории «У» говорится, что средний индивид при определенных условиях желает не только принять на себя ответственность, но и стремится к ней, он также способен к проявлению высокой степени изобретательности творчества, и воображения при решении проблем компании [7].

Среди других процессуальных теорий мотивации теория МакГрегора стоит несколько особняком. Это вызвано тем, что она имеет специфический характер, она описывает типы менеджеров в компаниях и соответствующие типы их поведения. Эту теорию разработал американский социальный психолог и профессор Дуглас МакГрегор.

В таблице ниже представлены все рассматриваемые теории и краткое их описание по нескольким критериям (Таблица 3).

Таблица 3 – Процессуальные теории

	Теория ожиданий Виктора Врума	Теория справедливости Портера-Лоулера	Теория Дугласа Макгрегора
Составляющие модели	Связи: затраты труда – результат, результат – вознаграждение, валентность (ценность)	В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия,	Состоит из теорий Х и Y, которые характеризуют два типа людей

Продолжение таблицы 3

	поощрения или вознаграждения) – степень удовлетворения.	восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.	
По критериям работника	В профессиональной и научной деятельности	В профессиональной и научной деятельности	Применима только в профессиональной деятельности
Достоинства	Благодаря полученным опытным путём данным последователи Виктора Врума смогли разработать некоторые теоретические модели, которые объясняют мотивацию людей и их поведение в организации.	Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие, в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда.	Мак-Грегор пытался донести до менеджеров мысль о том, что служащие могут сделать для организации гораздо больше, если с ними обращаться как с ценными и ответственными сотрудниками.
Недостатки	Рассматривает людей как рациональных, максимизирующих свою выгоду, что не всегда оправдано. Сложность теории делает трудной ее проверку. Использование различных и часто не обоснованных способов измерения делает сравнение результатов разных исследований трудным.	Сама мотивация рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей, стоящих перед организацией	Один из серьезных недостатков этого стиля управления Х, что он имеет гораздо больше шансов вызвать отрицательный эффект масштаба на больших предприятиях.

Процессуальные теории не отрицают существование, а также влияние на людей потребностей, они указывают на то, что поведение человека формируется не только под их воздействием, но и определяется: ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, восприятием, а также возможными последствиями выбранного типа поведения [3].

Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека.

1.3 Модель ключевых характеристик работы Хэкмена-Олдхэма

Р. Хэкмен и Г. Олдхэм разработали достаточно интересный подход к организации труда, который называется моделью характеристик работ.

Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм развили и систематизировали представления Фредерика Герцберга [11].

Исследование Хэкмена и Олдхэма посвящено было изменению содержания труда с целью повышения качества трудового опыта работников и с целью повышения результативности труда.

Ученые, изучившие организацию сотен различных работ, создали модель характеристик работ, которая изображена на рисунке (Рисунке 2).

Эта модель состоит из трех частей: важнейшие характеристики рабочего процесса, основные психологические состояния работника и результаты работы [11].

Р. Хэкмен и Г. Олдхэм выделили пять характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы [11]:

1. Разнообразие навыков. Здесь подразумеваются количество различных видов деятельности, составляющих работу и количество навыков, необходимых для ее выполнения.

2. Завершенность рабочего задания. Степень, в которой работник выполняет всю работу с начала до конца. Сотрудникам важно видеть конечный результат усилий.

3. Значимость работы. Степень, в которой задание воспринимается как важное и имеющее значение для предприятия или потребителей.

4. Автономия. Степень, в которой работник свободен, имеет право выбора и самостоятелен в планировании и выполнении задания. Самостоятельность повышает самооценку работника.

5. Обратная связь. Мера, в которой исполнение работы обеспечено предоставлением информации работнику об ее результатах.

Модель характеристик работ показывает, что чем в большей степени эти пять основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы [11].



Рисунок 2 – Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема

Данная модель показывает, что основные характеристики являются более стимулирующими, в том случае, если работник испытывает, в результате организации труда, три психологических состояния.

Как показано на рисунке (Рисунок 2), разнообразие навыков, законченность задания и значимость задания влияют на осознание сотрудником значимости его работы. Такая работа может удовлетворить сотрудника и обеспечить внутреннее вознаграждение.

Автономия определяет уровень ответственности, которую берет на себя исполнитель задания.

Обратная связь позволит получать информацию о реальных результатах деятельности. Эта информация поможет сотрудникам оценить свою работу и внести при необходимости коррективы, для того, чтобы достичь желаемых результатов.

Пять основных характеристик работы вызывают три психологических состояния, это обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию и высокое качество исполнения обязанностей, высокий уровень удовлетворенности трудом и низкий уровень текучести [11].

Последний компонент из данной модели называют силой потребности сотрудников в росте. Люди могут иметь различные потребности в профессиональном росте и развитии.

Если человек хочет удовлетворить первичные потребности, модель характеристик работы производит небольшой эффект.

Если же сотрудник испытывает значительные потребности в профессиональном росте, включая желание выполнять свою работу, развиваться как личность, иметь личные достижения, данная модель оказывается наиболее эффективной. Как правило, такие сотрудники очень благосклонно воспринимают применение данной модели и повышают производительность в ответ на повышение уровня пяти основных характеристик работы.

Модель характеристик работ показывает следующую зависимость: чем в большей степени присутствуют в работе эти пять основных характеристик, тем сильнее мотивирован сотрудник, следовательно, тем выше результаты и качество его труда, соответственно, тем большее удовлетворение он испытывает от работы [11].

Модель ключевых характеристик Хэкмана-Олдхема дает руководителям не только возможность оценивать мотивационный потенциал работы на конкретном рабочем месте. Она позволяет наметить четкие шаги по обогащению труда на тех рабочих местах, где состояние ключевых характеристик не стимулирует высокую трудовую мотивацию.

1.4 Анализ лучших практик по формированию системы мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделяется большое внимание.

Отечественная теория и практика мотивации, обычно сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и поэтому малоэффективна. Поэтому при формировании систем мотивации труда на предприятиях необходимо использовать уже накопленный мировой практикой опыт.

Из всего разнообразия моделей систем в рыночной экономике у большинства промышленно развитых стран можно выделить, как наиболее характерные, японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

В середине 60-х годов XX века Япония достигла большого экономического успеха. Причинами японского чуда стали три принципа: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы.

Главной отличительной чертой японской кадровой политики является, практически, пожизненное трудоустройство. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию, и компания, на долгие годы становится его семьей [16].

В японских компаниях, в качестве средств мотивации сотрудников, практикуется помощь в получении кредита, а иногда и беспроцентное кредитование своих сотрудников самой фирмой, оплата расходов на обучение, не только самих сотрудников, но и их детей, финансирование семейных торжеств – свадеб, юбилеев, организация спортивных мероприятий. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам [14].

В Японии у работников достаточно сильна потребность в причастности к жизни компании, и методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду.

Регулярная зарядка в коллективном, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений от администрации вносят большой вклад в поддержание дисциплины. А дисциплина, по мнению японцев, является основой корпоративного духа.

Так же высокую мотивацию к труду обеспечивают широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но регулярными, это отлично мотивирует работников.

Японскую модель можно охарактеризовать опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе и уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимается серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества.

Существование такой модели возможно лишь при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, если в приоритете интересы нации над интересами отдельного человека, а также если население готово идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния своей страны [14].

В США в 60-е годы XX века были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Американская модель построена на поощрении предпринимательской деятельности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации, а именно массовой ориентации на достижение личного успеха, а также высоком уровне экономического благосостояния [10].

В США в основе системы мотивации находится оплата труда. Большое распространение получили разные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные разными формами премирования [14].

Кроме системы вознаграждений в американских компаниях сотрудникам предоставляется медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды.

В некоторых компаниях, где в основном работают семейные люди, работникам предоставляется возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также, компания организует праздники для сотрудников с малышами [16].

В Америке лучше всего развита система нематериальной мотивации.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Это оплачиваемые праздничные дни и отпуска, период временной нетрудоспособности, а также перерывы для обеда и отдыха.

В некоторых компаниях – это оплата декретных отпусков, а также предоставление сотруднику гибкого графика работы и в последнее время популярной системы «банк нерабочих дней».

Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в год, которые он может не работать, чаще всего это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов, работник получает возможность по своему усмотрению воспользоваться нерабочими днями [14].

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. Это разные подарки, которые фирма делает своим работникам: сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для компании.

Кроме того, сюда же относят разные финансовые « послабления » сотрудникам. Это, например, ссуды по льготной программе или скидки на приобретение продукции компании [16].

В-третьих, общефирменные мероприятия, которые не касаются непосредственно самой работы. Это внутрифирменные праздники, которые

посвящены значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.).

Также разные мероприятия, на которые работники могут пригласить свою семью (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, которые устраивает компания [14].

В-четвёртых, тип вознаграждений, который называется «вознаграждения-признательности». Данная категория нематериальных вознаграждений является самой значимой – это элементарные комплименты сотрудникам за работу, фотографии на видных местах и упоминания в средствах массовой информации.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. К этому относится не только повышение в должности, а также обучение сотрудников за счет фирмы, приглашение сотрудников в качестве лектора или выступающего, предложение поучаствовать в материально выгодном или интересном проекте, а также возможность использовать оборудование компании для реализации собственного проекта.

В-шестых, вознаграждения, которые связаны с изменением рабочего места, улучшение технической оснащённости рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление служебного автомобиля [16].

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом, особенно в крупных компаниях, это происходит под давлением профсоюзов, во многом из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей.

В политике оплаты труда у французов наблюдаются две тенденции: индивидуализация оплаты труда и индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни [16].

Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации,

качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника.

Кроме того, важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание [14].

Дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя французам вовсе не интересно, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы.

Преимущество французской модели мотивации в том, что она оказывает большое стимулирующее воздействие на качество и эффективность труда, служит фактором для саморегулирования размера фонда оплаты труда.

При возникновении временных трудностей автоматически сокращается фонд оплаты, в результате компания безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения.

Данная модель обеспечивает широкую осведомленность сотрудников об экономическом положении организации [14].

Модель мотивации труда Швеции отличается сильной социальной политикой, которая направлена на сокращение имущественного неравенства через перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченного населения.

В одном из исследований установили, что работники в Скандинавских странах и Нидерландах большое значение придают социальным потребностям и меньшее – самореализации по сравнению с работниками в Австрии, Швейцарии и США.

В Швеции затраты на оплату труда всегда были высокими. Работа с немотивированным персоналом обходится компании дорого.

В российских компаниях основным видом мотивации является материальное стимулирование, так как большая часть россиян в настоящее время с трудом дотягивают от зарплаты до зарплаты и тратят свои доходы и

сбережения только на покупку продуктов и самой необходимой одежды, что не отражает их фактические потребности.

Поэтому в данных обстоятельствах значение материальной мотивации очень велико. Но для того, чтобы работник по-настоящему был заинтересован качественным выполнением своих функций, ростом своего профессионального мастерства, был неравнодушен к успехам своей компании использование методов нематериального стимулирования, льгот и профессиональных наград является важным средством мотивации [14].

В современных российских компаниях применяются следующие методы мотивирования и стимулирования персонала – материальные и нематериальные.

Основной особенностью мотивации в российских компаниях считается, что лучшая награда за труд – денежное вознаграждение. Одним из главных методов является материальная (денежная) мотивация.

Так в компании ОАО «Газпром» мотивационная политика предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы [13].

Таким образом, традиционно материальным методам мотивации и стимулирования относятся система заработной платы, различного рода премии и выплаты, участие сотрудников в прибыли компании.

Российский работодатель понимает, что материальных методов недостаточно и необходимо, более широко использовать нематериальные методы мотивации. диплом [12].

За последнее время среди крупных российских компаний набирает обороты организация корпоративной культуры, как нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников.

Сотрудники вместе проводят совместные праздники: день рождения компании, празднование Нового года, 23 февраля, 8 марта, спортивные мероприятия, совместные поездки на экскурсии, походы, посещение театров и др. Проведение таких корпоративных мероприятий способствует сплочению коллектива, повышает самооценку персонала.

Важным фактором стимулирования также является предоставление организацией социального пакета с некоторыми негосударственными социальными льготами (дополнительной медицинской страховкой, дополнительным пенсионным фондом, страхованием от несчастных случаев во время исполнения профессиональных обязанностей).

Также, в некоторых российских компаниях предоставляется бесплатное питание сотрудников и оплата проезда на работу [12].

В компании ОАО «Интер РАО ЕЭС» была проведена аналитическая и практическая работа, она показала, что необходимым элементом системы повышения работы организации является вовлеченность персонала в инновационную деятельность.

Таким образом, на российских предприятиях, как и на зарубежных, понимают огромное значение применения различных методов стимулирования и мотивации, как материального характера, так и нематериального.

Главная ценность компании – сотрудники, ведь от трудоспособности коллектива зависит успех всего предприятия [20].

2 Анализ системы мотивации на предприятии АО «Томская генерация»

2.1 Общая характеристика АО «Томская генерация»

Акционерное общество «Томская генерация» – крупнейший поставщик тепловой энергии в городе Томске.

АО «Томская генерация» было создано в ходе реформирования энергетической отрасли России и объединяет генерирующие мощности города Томска. АО «Томская генерация» входит в состав группы «Интер РАО» [9].

В сентябре 2007 года Совет директоров ОАО «ТГК-11» принял решение создать Томский и Омский филиалы ОАО «ТГК-11». Процесс присоединения региональных активов завершился к 1 ноября 2007 года.

14 мая 2010 года состоялось общее собрание акционеров ОАО «ТГК-11», по итогам которого ОАО «ТГК-11» вошло в состав Группы ОАО «Интер РАО» в качестве дочернего общества (доля участия ОАО «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» составила 67,53%) [20].

В течение 2012 года доля участия Группы «Интер РАО» в уставном капитале ОАО «ТГК-11» была доведена до 100%.

На основании решения внеочередного общего собрания акционеров АО «ТГК-11» с 01 апреля 2015 года реорганизовано в АО «Томская генерация» [9].

АО «Томская генерация» осуществляет производство тепловой и электрической энергии. [9].

За счёт собственных источников (ГРЭС-2, ТЭЦ-3, ТЭЦ-1) АО «Томская генерация» в среднем на 26,3% закрывает потребности Томской области в электрической энергии и на 96% обеспечивает город Томск тепловой энергией [9].

Численность работающих на 31 декабря 2017 г. сотрудников Общества составила 1 329 человек (на 31 декабря 2016 г. – 1378 человек, на 31 декабря 2015 г. – 1 432 человека) [9].

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Генеральным директором являлся Пелымский Олег Анатольевич [9].

На предприятии функциональная организационная структура, она предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. (Приложение А)

Сейчас АО «Томская генерация» играет значительную роль в социально-экономическом развитии Томской области, являясь крупнейшим производителем тепловой и электрической энергии в г. Томске.

В 2017 году на долю Общества приходилось 92% в производстве тепловой энергии в г.Томске; АО «Томская генерация» обеспечило 23% потребностей в электрической энергии Томской области, а доля выработки электроэнергии АО «Томская генерация» в Томской области 53% [9].

Основные финансовые показатели АО «Томская генерация» представлены в таблице (Таблица 4).

Таблица 4 – Основные показатели финансовой деятельности

Наименование показателя	На 2017г	На 2016г.	На 2015г.
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Выручка	6 847 449	6 672 661	4 129 710
Себестоимость продаж	5 929 332	5 759 966	4 052 880
Валовая прибыль	918 117	912 695	76 830
Прибыль от продаж	581 290	591 325	74 845
Прибыль (убыток) до налогообложения	508 846	425 305	-191 060
Чистая прибыль (Убыток)	382 503	322 441	-167 631

Поставки энергии АО «Томская генерация» являются одним из основных энергетических ресурсов для предприятий, организаций и населения Томской области.

ТЭЦ АО «Томская генерация» – это основной источник тепла в централизованной системе теплоснабжения г. Томска. Таким образом, в силу

природы своей деятельности АО «Томская генерация» является одной из ключевых инфраструктурных составляющих экономики данного региона Западной Сибири.

Специфика производственной деятельности АО «Томская генерация» имеет ярко выраженный сезонный характер: пик тепловых и электрических нагрузок приходится на осенне-зимний период: отпуск тепловой энергии в данный период составляет около 80% от годового объема.

Именно на данный период года, когда ТЭЦ АО «Томская генерация» работают в наиболее оптимальном и экономичном режиме комбинированной выработки тепла и электрической энергии, должно приходиться формирование положительного финансового результата деятельности АО «Томская генерация» [9].

Уставный капитал определен решением внеочередного собрания акционеров от 1 декабря 2014 г. и уставом Общества в размере 2 800 000 тыс. руб. и оплачен имуществом, переданным от АО «ТГК-11» в ходе реорганизации в форме выделения [9].

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

1. Производство и поставка электрической и тепловой энергии, мощности по установленным тарифам в соответствии с диспетчерскими графиками, заключенными договорами и режимами работ;
2. Получение, поставка и перепродажа электрической энергии с оптового рынка и получение электроэнергии у производителей;
3. Ведение работ, обеспечивающих нормальную эксплуатацию энергетического оборудования;
4. Комплексное развитие энергосистемы посредством строительства, реконструкции и технического перевооружения.

Общество ведет свою деятельность в одном операционном сегменте, а именно, генерация электрической и тепловой энергии.

Руководство оценивает результаты деятельности, производит инвестиции и принимает стратегические решения по результатам деятельности Общества в целом.

Несмотря на сложные внешние условия, АО «Томская генерация» демонстрирует определенную финансовую стабильность, позволяющую обеспечить требуемую надежность работы ТЭЦ и тепловых сетей с минимальными вынужденными отключениями, а также позволяющую обеспечить реализацию инвестиционных проектов по модернизации генерирующего оборудования ТЭЦ [9].

Для стабилизации положения в отрасли АО «Томская генерация» предпринимает следующие меры:

1. Постоянно обеспечивает технические условия для подключения новых объектов теплоснабжения г. Томска к системе централизованного теплоснабжения;

2. Обеспечивает готовность генерирующего оборудования к несению электрических и тепловых нагрузок;

3. Формирует наиболее оптимальную структуру топлива (уголь/газ) по критерию минимизации топливной составляющей производства электроэнергии и теплоэнергии;

4. Проводит постоянную работу с системным оператором по минимизации состава включенного генерирующего оборудования с целью сокращения вращающихся резервов мощности;

5. При благоприятной ценовой конъюнктуре на рынке поставки электроэнергии, при условии эффективной топливной составляющей обеспечивает дополнительные объемы производства электроэнергии.

Осуществление данного комплекса мер позволит Обществу достичь в ближайшем будущем следующих результатов:

1. Снижение затрат на производство электроэнергии;
2. Увеличение выручки от дополнительного оперативного регулирования.

2.2 Анализ состава и структуры персонала за 3 года

Одним из факторов, которые определяют эффективность деятельности АО «Томская генерация», является мотивированный высококвалифицированный персонал.

Квалификационный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста, стажа и образования. Рассмотрим состав рабочих кадров по возрасту, стажу и образованию.

Структура персонала предприятия – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий.

Списочная численность персонала АО «Томская генерация» на конец 2015 года составила 1 448 человек. Укомплектованность персоналом составляет 99,2 % [9]. Списочная численность персонала на конец 2016 года составила 1 378 человек, укомплектованность персоналом – 99,6 % [9]. Списочная численность персонала на конец 2017 года составила 1 329 человек, укомплектованность персоналом – 99,5 % [9].

Представим структуру персонала по стажу работы в энергетической отрасли АО «Томская генерация» за 2015-2017 гг. виде таблицы и круговой диаграммы (Таблица 5, Рисунок 3) и по каждому году по отдельности на круговых диаграммах (Рисунок 4, Рисунок 5, Рисунок 6)

Таблица 5 – Структура персонала по стажу в энергетической отрасли

Год/стаж в отрасли	2015 год	2016 год	2017 год
Менее года	102	47	65
От 1 до 3 лет	150	162	161
От 4 до 10 лет	267	290	290
От 11 до 20 лет	366	316	277
От 21 до 30 лет	424	420	404
От 31 до 40 лет	121	126	121
От 41 года и более	18	17	11

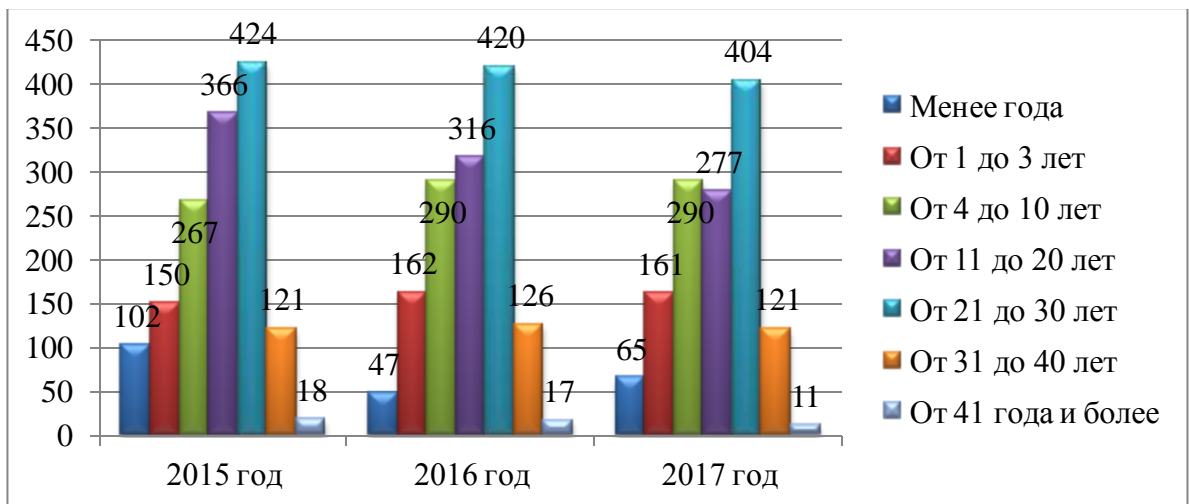


Рисунок 3 – Структура персонала в разбивке по стажу 2015-2017 гг.

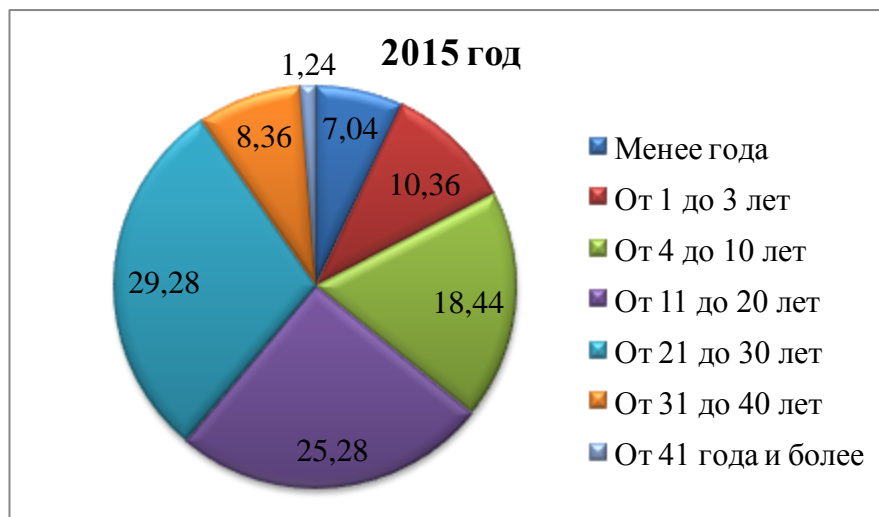


Рисунок 4 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2015 г.

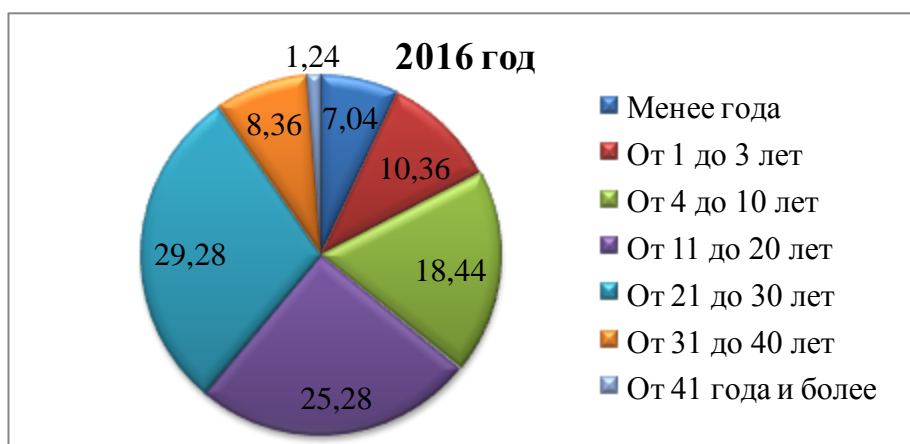


Рисунок 5 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2016 г.

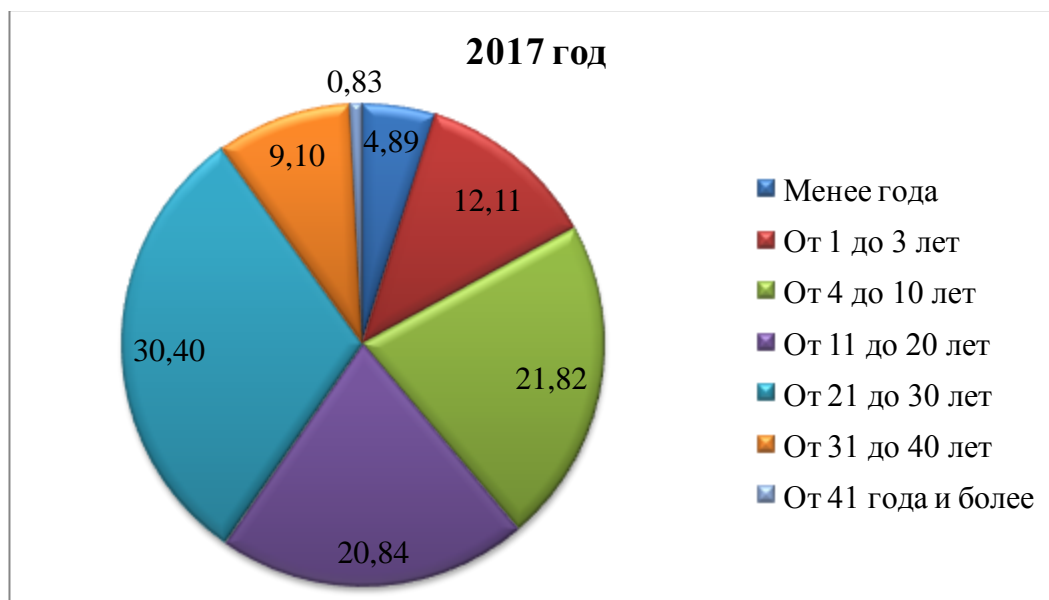


Рисунок 6 – Структура персонала в разбивке по стажу в энергетической отрасли за 2017 г.

Из данных таблицы и диаграмм видно, что большее количество работников имеет стаж от 21 до 30 лет, что составляет примерно 30% от списочной численности. (Таблица 5, Рисунок 3, Рисунок 4, Рисунок 5, Рисунок 6)

Следует отметить также достаточно высокое количество работников со стажем работы от 4 до 10 лет, в среднем их количество составляет около 20% от списочной численности и сотрудников от 11 до 20 лет, в среднем их количество около 23% от списочной численности.

Данные выводы свидетельствуют об опытности и стабильности персонала.

Структура персонала, уравновешенна по рабочему стажу (не слишком молодые кадры, не слишком старые), в свою очередь, свидетельствует о рациональной политике выбора работников с соответствующим опытом, образованием и квалификацией.

Далее представим возрастную структуру персонала АО «Томская генерация» за 2015-2017 гг. в виде таблицы и круговой диаграммы (Таблица 6, Рисунок 7) и по каждому году по отдельности на круговых диаграммах (Рисунок 8, Рисунок 9, Рисунок 10).

Таблица 6 – Структура персонала в разбивке по возрастным категориям

Показатель/год	2015 год	2016 год	2017 год
до 25 лет	2,7%	2,8%	2,6%
26-30 лет	7,3%	7,1%	7,2%
31-40 лет	18,2%	18,5%	19,4%
41-50 лет	25,3%	26,2%	27,7%
51-55 лет	16,9%	16,3%	15,4%
Старше 55 лет	29,6%	29,1%	27,7%

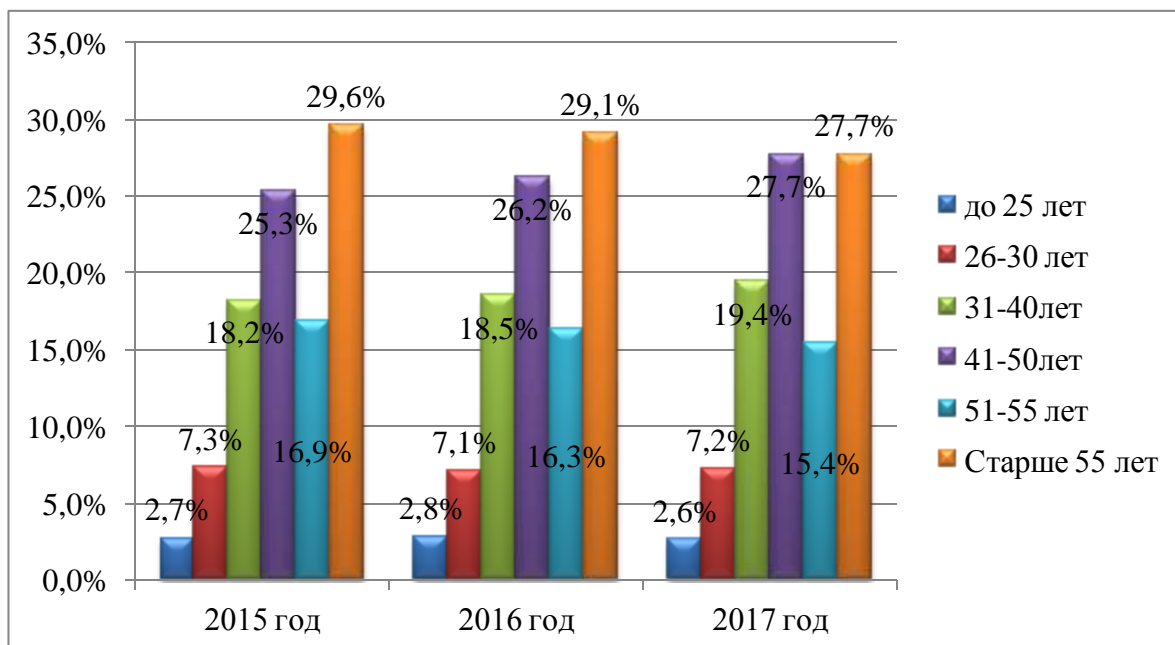


Рисунок 7 – Структура персонала в разбивке по возрасту 2015-2017 гг.

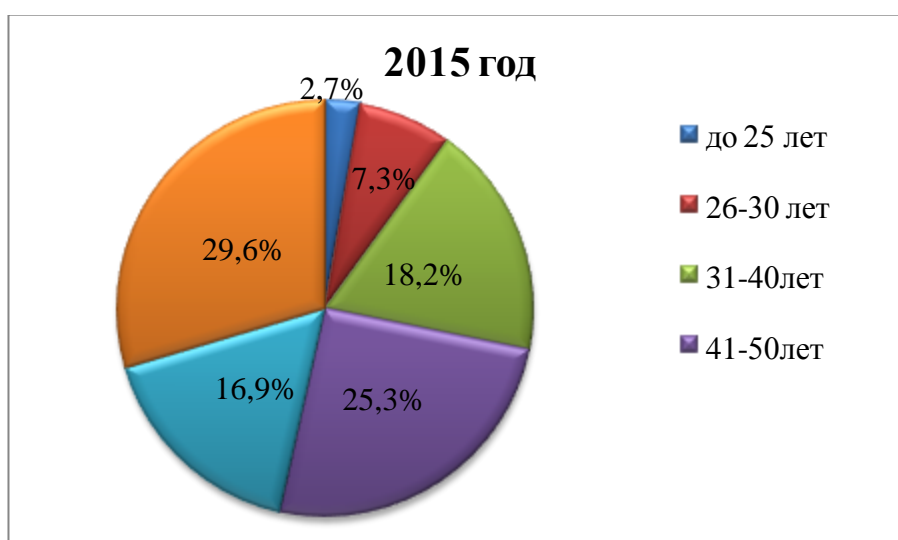


Рисунок 8 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 г.

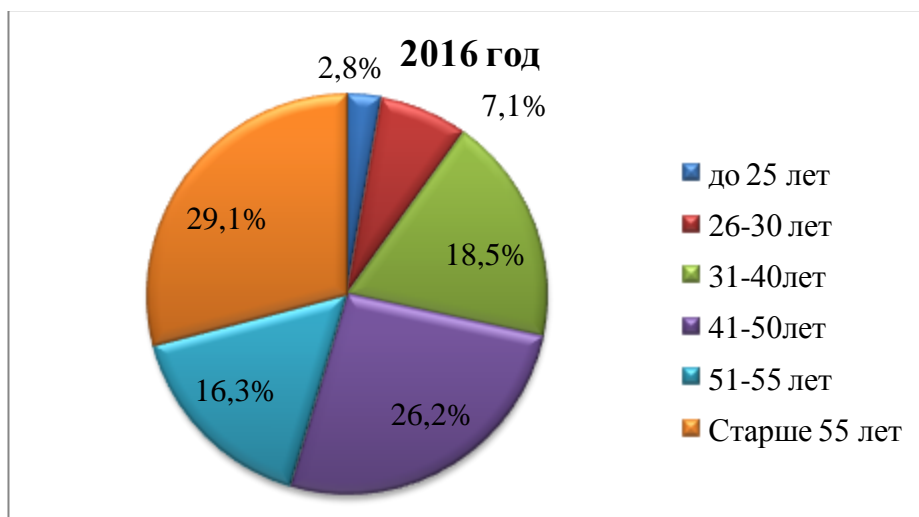


Рисунок 9 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2016 г.

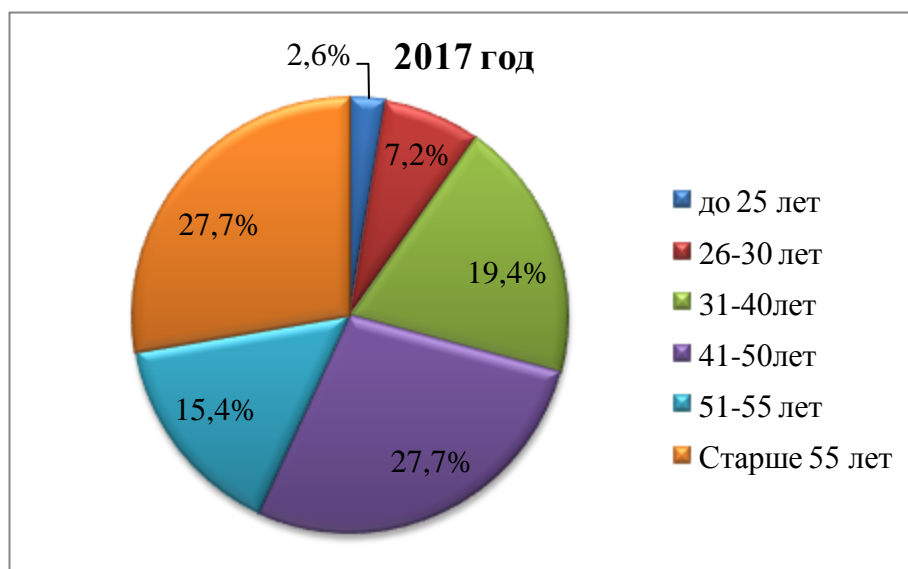


Рисунок 10 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2017 г.

Из данных таблицы и диаграмм видно, что наибольшее количество сотрудников в возрасте старше 55 лет (в 2015 г. – 29,6%, в 2016 г. – 29,1%, в 2017 г. – 27,7%). Также большой процент сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет (в 2015 г. – 25,3%, в 2016 г. – 26,2%, в 2017 г. – 27,7%).

Наблюдается увеличение числа работников от 31 до 40 лет на 1,2% с 2015 по 2017 год. Группа работников в возрасте от 40 до 55 лет уменьшилась в 2017 г. по сравнению с 2015 г. на 1,5%. Численность персонала до 30 лет стабильна.

С 2015 по 2017 год средний возраст персонала изменился незначительно. Средний возраст работающих в 2015 г. составил 46,3 года, в 2016 г. году – 46,4 лет, а в 2017 г. – 46 лет (Таблица 7).

Таблица 7 – Возраст персонала за 2015-2017 гг.

Показатель/год	2015 год	2016 год	2017 год
Средний возраст, лет:	46,3	46,4	46
Мужчины	46,51	46,56	46,23
Женщины	45,56	45,86	45,2
Работающие пенсионеры, чел	236	222	185
Работающие пенсионеры, % от ССЧ на конец года	16,2%	16,1%	13,9%

Далее проанализируем состав сотрудников по уровню образования (Таблица 8).

Высокий уровень образования работников способствует быстрому освоению новых видов работ. Существует зависимость между уровнем полученного образования работника и его квалификацией.

Продолжительность и уровень образования, стаж работы и накопленный опыт являются главными моментами, которые определяют квалификацию работника [19].

Таблица 8 – Структура персонала по уровню полученного образования

	Высшее		Два высших		Среднее/начальное профессиональное		Среднее общее, основное общее	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Руководители	90,6%	89,2%	9,4%	10,8%	-	-	-	-
Специалисты, служащие и технические исполнители	72,6%	76,4%	12,4%	13,3%	13,0%	8,6%	2,0%	1,7%
Рабочие	20,1%	20,6%	0,8%	0,9%	40,7%	43,8%	38,4%	34,7%
Итого по всем категориям	40,6%	42,0%	5,0%	5,3%	29,7%	30,6%	24,7%	22,1%

Необходимо отметить, что в среднем 74% работников АО «Томская генерация» имеют высокую квалификацию.

Уровень квалификации – отношение численности работников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, к списочной

численности персонала умноженное на 100. В таблице представлен качественный состав персонала за 2015-2017 гг. (Таблица 9)

Таблица 9 – Качественный состав персонала

Год	Списочная численность персонала, чел.	Уровень квалификации персонала	
		чел.	%
2015	1448	1074	74,2
2016	1378	1038	75,3
2016	1329	1035	77,9

Высокая квалификация работников АО «Томская генерация» по своим профессиям, что является одним из главных конкурентных преимуществ компании и создает возможность для осуществления программы технического перевооружения и модернизации производства.

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов

Для анализа использования трудовых ресурсов проанализируем численность работников на начало года, уровень принятых на работу и выбывших сотрудников (Таблица 10), в том числе выбывших по собственному желанию [15].

Таблица 10 – Данные по численности персонала

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2015 и 2016 гг.	Изменение 2016 и 2017 гг.
Списочная численность на начало года, чел.	2317	1448	1378	-869	-70
Принято на работу, чел	268	86	101	-182	19
Выбыло, чел.	1137	156	150	-981	-6
В том числе:					
По причинам текучести, чел.	59	28	23	-31	-5
Численность на конец года, чел.	1448	1378	1 329	-70	-49
Среднесписочная численность персонала, чел.	1432	1414	1359	-18	-55

Среднесписочная численность персонала по сравнению с 2015 годом снизилась на 18 человек, и на 2016 год составила 1414 человек, к 2017 году ССЧ снизилась ещё на 55 человек, данное уменьшение привело к увеличению уровня рентабельности персонала.

Анализ движения кадров представлен ниже (Таблица 11), он был проведен на основе данных Таблицы 10 [15].

Таблица 11 – Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	2015	2016	2017	Абсолютное изменение 2015-2016 гг.	Относительное изменение 2015-2016 гг.	Абс. изм. 2016-2017 гг.	Относит. изм. 2016-2017 гг.
Кэф. по приему	0,187	0,061	0,077	-0,126	-0,68	0,016	0,27
Кэф. по выбытию	0,794	0,11	0,11	-0,684	-0,86	0,00005	0,0005
Кэф. текучести	0,041	0,020	0,017	-0,021	-0,52	-0,003	-0,145
Кэф. постоянства	0,824	0,914	0,904	0,09	0,11	-0,01	-0,011
Кэф. замещения	0,236	0,551	0,7	0,316	1,34	0,122	0,22

На предприятии наблюдается положительная динамика кадров.

Коэффициент выбытия значительно снизился по сравнению с 2015 годом, на 2016 год он составляет 0,11, в 2017 году ситуация остается прежней. Коэффициент текучести кадров с каждым годом снижался и в 2017 году составил 0,017, это подтверждает коэффициент постоянства кадров, который увеличился, с 2015 годом и стал равным 0,904 на 2017 год.

Наибольший коэффициент замещения был в 2017 году, когда принятых на работу было 105 человека, а выбывших было 150 человек (Таблица 12).

Таблица 12 – Динамика и анализ изменения фонда оплаты труда

ФОТ - основное производство, руб	2015	2016	2017	Изменение 2015-2016		Изменение 2016-2017	
				Абсолютное	Относительное	Абсолютное	Относительное
ФОТп, тыс. руб.	601440	617635	617356	16195,2	2,69%	-280	-0,05%
Зарплатоотдача, руб./руб.	7,07	10,95	11,31	3,87	54,79%	0,36	3,28%

Фонд оплаты труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 2,69% и составил 617 635 тыс. руб., это увеличение произошло за счет повышения средней заработной платы на человека, к 2017 году ФОТ немного снизился на 0,05% в связи со снижением численности персонала.

Зарплатоотдача увеличивается на 54,79% к 2016 году по сравнению с 2015, она составила 10,95 и ещё на 3,28% к 2017 году и составила 11,31, в связи с увеличением объемов производства и незначительным изменением ФОТ (Таблица 13).

Далее был проведен факторный анализ изменения производительности труда (Таблица 13) [15].

Таблица 13 – Факторный анализ изменения производительности труда

ПР = $\frac{В}{ч}$	Производительность труда, тыс. руб./чел.			Изменение руб./чел.		
	2016	Усл.1	2017	за счет Ч	за счет В	ПР
	4719	4910	5039	191	129	320

Факторный анализ показал (Таблица 21), что на рост производительности труда в большей степени (на 191 тыс. руб./чел.) повлияло снижение численности с 1414 до 1359. Также производительность увеличилась (на 129 тыс. руб./чел.) из-за увеличения выручки предприятия с 6 672 661 тыс. руб. до 6 847 449 тыс. руб. В общем, производительность под воздействием двух факторов увеличилась на 320 тыс. руб./чел.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов проведен на основании данных, представленных в таблице (Таблица 14) [15].

Таблица 14 – Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2015	2016	2017
Стоимость произведенной продукции, руб.	4 252 880	6 760 469	6 979 343
Фонд з/п работников, руб.	601 440	617 635	617 356
Среднесписочная численность работников, чел.	1432	1414	1359
Производительность труда, млн. руб./чел	2,970	4,781	5,136
Средняя з/п, тыс. руб./чел	420	437	454
Темпы роста производительности	-	160,99	107,42
Темпы роста з/п.	-	104	104
Темпы прироста производительности	-	60,99	7,42
Темпы прироста з/п.	-	4	4
Зарплатоотдача	7,07	10,95	11,31

Предприятие эффективно использует трудовые ресурсы, так как темпы роста заработной платы не превышают темпы роста производительности труда [15].

Зарплатоотдача увеличивается на протяжении трех лет, что говорит о грамотном управлении расходами на зарплату.

2.4 Анализ системы мотивации

Одним из факторов, которые определяют эффективность деятельности АО «Томская генерация», является мотивированный высококвалифицированный персонал [9].

Кадровая политика компании основана на принципах социального партнерства работодателя и работников, их взаимной ответственности за результаты работы, вознаграждения за труд в соответствии с достигнутыми результатами, обеспечения безопасных условий труда, обеспечения равенства возможностей для работников, предоставления социальных льгот и гарантий и реализации дополнительных корпоративных социальных программ [9].

Соблюдая данные принципы, планомерно АО «Томская генерация» реализует программы, которые направлены на мотивацию персонала к росту уровня заработной платы и высокопроизводительному труду. Компания создает условия для повышения квалификации, предоставляет возможности карьерного роста для лучших работников, привлекает в компанию молодых талантливых работников и опытных специалистов.

Основными принципами кадровой политики являются [9]:

1. Обеспечение на производстве безопасных условий;
2. Вознаграждение за работу в соответствии с достигнутыми результатами;
3. Предоставление социальных льгот и гарантий сотрудникам;
4. Реализация корпоративных социальных программ.

Стратегия развития системы управления персоналом ориентирована на реализацию долгосрочных целей организации – это повышение

эффективности работы предприятия и укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся энергетическом рынке [9].

АО «Томская генерация» стремится стать одной из ведущих компаний в российской электроэнергетике и именно поэтому оно заинтересовано в привлечении и сохранении квалифицированных специалистов разного профиля.

Кадровая и социальная политика АО «Томская генерация» нацелены на создание максимально привлекательных условий труда для сотрудников.

Предприятие делает всё необходимое для того чтобы обеспечить сотрудников стабильной и интересной работой, а также социальным пакетом и достойной заработной платой.

В современной энергетике высокие требования к уровню квалификации персонала. В АО «Томская генерация» была создана система подготовки и переподготовки по разным направлениям.

Обучающие программы позволяют получать новые практические и теоретические знания в Омске, Новосибирске, Томске, а также и в других городах.

В связи с появляющимися вакансиями для работы в структурные подразделения приглашаются выпускники ВУЗов и уже опытные специалисты. Лучшим из сотрудников предприятие предоставляет условия для карьерного роста [9].

В АО «Томская генерация» грейдовая система оплаты труда. Сегодня стремительно растет число компаний, переходящих на грейдовую систему оплаты труда.

Грейдовая система оплаты труда основана на том, что работодатель платит сотруднику за результат. Кроме собственно самого результата, за основу берут квалификацию сотрудника, трудовую дисциплину, стаж и поведение человека, даже внешний вид.

Система грейдов – система позиционирования должностей в иерархической структуре организации и определения уровней оплаты труда

сотрудников в соответствии с ценностью занимаемой позиции с точки зрения стратегии компании.

Каждому сотруднику компании присваивается тот или иной ранг, или грейд, в соответствии с которым определяется уровень его заработной платы.

По мнению работодателя, достоинство системы для работников – ее прозрачность. Сотрудник понимает, что и как он должен делать и в течение какого времени, чтобы рассчитывать на повышение заработной платы.

АО «Томская генерация» обеспечивает сотрудникам конкурентоспособную заработную плату.

В соответствии с Коллективным договором по регулированию социально-трудовых отношений на 2017-2019 годы в АО «Томская генерация» и действующей Методикой оплаты и стимулирования труда работников АО «Томская генерация» заработная плата индексируется один раз в год, не позднее 01 июля [9].

В 2017 году размер минимального месячного должностного оклада рабочего 1 разряда, что соответствует 10 грейду матрицы грейдов категории «Рабочие», возрос на 3,6% [9].

По категории «Руководители, специалисты и служащие» (РСС) размер минимального месячного должностного оклада, что соответствует 15 грейду матрицы грейдов категории «РСС», тоже возрос на 3,6 %.

В 2017 году уровень средней заработной платы работников категории «Рабочий» составил 76,4 % от средней заработной платы в целом по АО «Томская генерация» [9].

Средняя заработная плата работников АО «Томская генерация» на 50% превышает уровень средней заработной платы в Томской области, и на 19% выше уровня средней заработной платы в регионе по виду деятельности «Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха» [9].

Согласно Коллективному договору по регулированию социально-трудовых отношений на 2017-2019 год заработная плата работникам АО

«Томская генерация» выплачивается два раза в месяц, а именно за первую половину месяца – 27 числа расчетного месяца, окончательный расчет – 12 числа месяца, следующего за расчётным [9].

Сотрудники компании в дополнение к льготам, которые предусмотрены законодательством, также обеспечены социальным пакетом, который включает:

1. страхование от несчастных случаев;
2. добровольное медицинское страхование;
3. льготы по оплате за электрическую и тепловую энергию;
4. оплату путёвок работникам и их детям;
5. материальную помощь по различным обстоятельствам;
6. дополнительные отпуска.

Работники АО «Томская генерация» принимают участие в различных спортивно-оздоровительных, а также культурно-массовых мероприятиях.

Социальные проекты предусмотрены не только для сотрудников АО «Томская генерация», но и для их семей. Некоторые социальные проекты компании направлены на поддержку неработающих пенсионеров, бывших работников организации.

Согласно Положению по выплатам социального характера для неработающих пенсионеров АО «Томская генерация» есть выплаты материальной помощи, льготы за тепловую и электрическую энергию, а также выплаты к юбилейным датам и праздникам [9].

На предприятии проводится постоянное обучение и развитие персонала. Целями обучения и развития персонала в 2017 году являлись:

1. поддержание и развитие профессиональных компетенций персонала;
2. совершенствование практических умений и навыков персонала в решении аварийных задач, возникающих перед оперативным персоналом в энергосистеме;

3. систематическое обновление профессиональных знаний персонала в рамках исполнения требования корпоративных стандартов;

4. развитие управленческих компетенции сотрудников, состоящих в кадровом резерве Общества;

5. подготовка персонала для эффективного использования современных производственно-технологических комплексов, оборудований и программ.

В 2017 году обучение и развитие персонала общества реализовывалось по следующим наиболее актуальным и стратегически важным направлениям:

1. обязательное обучение персонала в соответствии с требованиями государственных, отраслевых и иных внешних стандартов;

2. тренажерная подготовка оперативного персонала в рамках подготовки к IV Корпоративным соревнованиям профессионального мастерства оперативного персонала ТЭС с поперечными связями;

3. обучение работников, состоящих в кадровом резерве Компании;

4. повышение квалификации персонала;

5. участие в соревнованиях профессионального мастерства.

За 2017 год 20 человек прошли аттестацию, обучение и переподготовку 804 человека на сумму 10 680 000 рублей.

Из них обучались:

1. руководители разных уровней – 169 человек;

2. специалисты – 204 человека,

3. рабочие – 431 человек.

На основании Плана профессионального обучения сотрудников АО «Томская генерация» в 2017 году работники прошли обучение по следующим направлениям:

1. охрана труда и техника безопасности;

2. технологии современного производства;

3. экологическая безопасность;

4. бухгалтерский учет и налогообложение;
5. экономическая безопасность;
6. информационные технологии;
7. управление персоналом.

Доля работников Общества, принявших участие в различных программах обучения, составила 81 %.

Достоинства и недостатки существующей системы мотивации представлены в таблице (Таблица 15).

Таблица 15 – Основные достоинства и недостатки существующей на предприятии системы мотивации персонала [18]

Достоинства	Недостатки
На предприятии проводится постоянное обучение и развитие персонала	Необходимы улучшения санитарно-гигиенических условий труда (шум, температура и т.п.)
Сотрудники компании принимают участие в спортивно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятиях.	Необходима модернизация техники и оборудования. Неудовлетворительное состояние техники и оборудования связано с большим возрастом станции и износом.
Социальные проекты предусмотрены не только для работников АО «Томская генерация», но и для членов их семей.	Отсутствие карьерного роста у большинства сотрудников.
АО «Томская генерация» обеспечивает сотрудникам конкурентоспособную заработную плату (Средняя заработная плата работников АО «Томская генерация» на 50 % превышает уровень средней заработной платы в Томской области)	По результатам проведенных опросов удовлетворенности условиями труда сотрудники недовольны существующей на предприятии системой материального и нематериального стимулирования
Согласно Положению по выплатам социального характера неработающим пенсионерам АО «Томская генерация» выплачивается материальная помощь, льгота за тепловую и электрическую энергию, выплаты к юбилейным датам и праздникам.	Обеспокоенность вызывают данные по удовлетворенности сотрудников отдельными элементами социальной сферы. В зону «неустойчивого равновесия» попало качество медицинского обслуживания (ДМС). Также особое внимание следует уделить качеству питания.
По результатам проведенных опросов удовлетворенности условиями труда системе менеджмента компании, в целом, дана положительная оценка более 65% сотрудников.	Не проводится разработка с руководителем на регулярной основе плана профессионального и карьерного развития сотрудников?
Сотрудниками дана высокая оценка факторов социально-психологического климата. Данные опроса выявляют практически полное отсутствие конфликтов в трудовых коллективах.	Около половины опрошенных сотрудников не удовлетворены организацией информирования в компании.

Ежегодно на предприятии проводится опрос удовлетворенности персонала работой и условиями труда. По результатам опросов каждый год рассчитывается процент неудовлетворенности по разным аспектам условий труда. Результаты опросов 2016 и 2017 представлены в таблице (Таблица 16). Таблица 16 – Показатели, получившие самые низкие оценки сотрудников при опросе удовлетворенности на 2016-2017 гг.

Зоны, требующие внимания в 2016 году	Процент неудовлетворенности		Зоны, требующие внимания в 2017 году
	2016	2017	
Профессиональное и карьерное развитие работников	48,9%	30,6%	Организация и качество питания
Организация и качество питания	47,3%	21,8%	Качество медицинского обслуживания на работе
Состояние техники и оборудования	37,9%	17,4%	Профессиональное и карьерное развитие работников
Снабжение необходимыми материалами	36,5%	14,4%	Качество медицинского обслуживания (ДМС)
Качество медицинского обслуживания на работе	34,8%	14,1%	Санитарно-гигиенические условия
Качество медицинского обслуживания (ДМС)	31,9%	11,9%	Состояние техники и оборудования
Система премирования	31,7%	11,0%	Снабжение необходимыми материалами
Система нематериального стимулирования	31,1%	10,8%	Система нематериального стимулирования
Санитарно-гигиенические условия	28,5%	10,6%	Система премирования
Информированность по вопросам оплаты труда	26,6%	9,3%	Производственно-бытовые условия
Производственно-бытовые условия	22%	4,2%	Информированность по вопросам оплаты труда

Далее представлено краткое описание значимых проектов в области мотивации и управления персоналом в 2017 году.

1) Повышение удовлетворенности персонала. Цель – снижение индекса неудовлетворенности персонала. Результат – уровень удовлетворенности вырос до 89,9% [9].

2) Проект «От идеи до практики». Реализовывался в 2017 году с целью вовлечения персонала Общества в проектную деятельность и создания

условий для раскрытия и эффективного использования потенциала сотрудников. В рамках первого направления зарегистрированы и рассмотрены 153 идеи от 58 сотрудников. Из них 10 предложений реализованы, 12 – включены в инвестиционные программы, долгосрочные программы ремонтов, учтены при бизнес-планировании. 73 сотрудника Общества получили поощрение за участие в Проекте. По второму направлению проекта организовано обучение персонала навыкам генерирования идей и оформления их в проект. Три группы в составе 5 человек от основных цехов станций посетили тренинги и защитили оформленные проекты [9].

3) Проекты, направленные на развитие молодежной корпоративной политики. День молодого специалиста, Тренинги «Управление карьерой» и «Молодой руководитель: ошибки и проблемы», корпоративное мероприятие «Энерджи Leader». Результат – 100% вовлеченность вновь принятых молодых специалистов, 3 молодых специалиста переведены на руководящие должности, 0% текучести среди молодых руководителей, более 30% молодых специалистов вовлечены в корпоративные мероприятия [9].

4) Программа «Работа с кадровым резервом, направленная на омоложение персонала». В отчетном периоде повышение в должности на руководящие позиции получили 13 резервистов АО «Томская генерация». Принято на работу 36 сотрудников в возрасте до 35 лет, из них - 17 молодых специалистов. Для дальнейшей работы с резервистами в 2018 г. разработана Методика организации работы с кадровым резервом, сформирован и подготовлен внутренний кадровый резерв на должности руководителей пенсионного возраста [9].

3 Совершенствование системы мотивации персонала на структурном подразделении ГРЭС-2 предприятия АО «Томская генерация»

3.1 Проведение исследования системы мотивации

Во время исследования системы мотивации на предприятии АО «Томская генерация» были проанализированы результаты годовых опросов удовлетворенности работников за 2015-2017 гг.

Проводился анализ данных анкетного опроса в следующей последовательности [1]:

1. Обработка общих сведений о сотрудниках. Сбор данных о сотрудниках, принявших участие в проведенном исследовании, классификация результатов опроса по должности и возрасту анкетированных.

2. Расчет среднего показателя мотивации работой, вычисление среднего значения каждого из факторов содержания работы.

Расчет показателей мотивации проводился по формуле вычисления показателя мотивации МПБ – мотивационного потенциала.

Показатель МПБ – мотивационный потенциальный балл. Каждый показатель оценивается от 1 до 5. Максимальный размер мотивации составляет 125 баллов.

Показатель МПБ и формула вычисления предложены Дж. Хэкманом.

Формула МПБ выглядит следующим образом:

$$\text{МПБ} = \frac{\text{РР} + \text{ЗР} + \text{ЗнР}}{3} * \text{А} * \text{О} \quad (1)$$

где РР – разнообразие работы;

ЗР – законченность работы;

ЗнР – значимость работы;

А – автономность работы;

О – обратная связь от работы.

3. Расчет среднего показателя удовлетворенности условиями труда, вычисление среднего значения по каждому из факторов, влияющих на данную величину[1].

Формула УД выглядит следующим образом:

$$\text{УД} = \frac{\text{УР} + \text{УЗП}}{2} * \frac{\text{СР} + \text{НП}}{2} * \frac{\text{О} + \text{СО}}{2} \quad (2)$$

где УР – условия работы;

УЗП – условия зарплаты;

СР – стиль руководства;

НП – нормы и правила;

О – отношения с коллегами;

СО – состояние оборудования.

4. Анализ зависимости показателей мотивации от изменения личных данных сотрудников: возраста, пола, должности.

5. Анализ и статистическая обработка информации, выявление основных проблем существующей системы мотивации, по мнению работников [1].

Цели данных опросов:

1. Выявление уровня вовлеченности, приверженности сотрудников.
2. Анализ существующей удовлетворенности трудом, выявление основных причин недовольства и проблем у работников.
3. Изучение социально-психологического климата в коллектив.
4. Выявление возможностей для дальнейшего развития предприятия. [1]

Бланки для опроса состоят из одиннадцати блоков:

1. разнообразие навыков;
2. завершенность рабочего задания;
3. значимость работы;
4. автономия;
5. обратная связь;

6. условия работы;
7. условия зарплаты;
8. стиль руководства;
9. нормы и правила;
10. отношения с коллегами;
11. состояние оборудования.

За 2015 год на структурном подразделении АО «Томской Генерации» ГРЭС-2 ССЧ составляла 548 человек, из них было опрошено 290, т.е. процент участия составил 52,92%. Из них 208 рабочих: 25 человек – в возрасте до 29 лет, 124 человек – в возрасте 30-50 лет и 59 человек – в возрасте более 50 лет.

За 2016 год ССЧ на ГРЭС-2 составляла 547 человек, из них было опрошено 346, т.е. процент участия составил 63,25%. Из них 281 рабочий: 30 человек – в возрасте до 29 лет, 196 человек – в возрасте 30-50 лет и 55 человек – в возрасте более 50 лет.

За 2017 год ССЧ на ГРЭС-2 составляла 535 человек, из них приняли участие в опросе 303 человека. Таким образом, исследованием охвачено 57 % сотрудников. Из них 219 рабочих: 32 человека – в возрасте до 29 лет, 135 человек – в возрасте 30-50 лет и 52 человека – в возрасте более 50 лет [9].

Результаты проведенного исследования влияния содержания работы на мотивацию работника показали, что работники АО «Томская генерация» недостаточно мотивированны работой (Таблица 17, Рисунок 11). Можно отметить рост показателя мотивационного потенциала за рассматриваемый период, в 2017 году он составил около 56% от максимального балла, что говорит о том, что на предприятии есть проблемы, требующие внимания.

Степень разнообразия работы свидетельствует об использовании работником своих знаний и навыков в своей работе, но работа могла бы быть более разнообразной (Таблица 17).

Ощущение значимости своей работы находится на достаточно высоком уровне, работник достаточно ясно понимает влияние его работы на других людей (Таблица 17).

Что касается целостности работы, то это значение достаточно высоко, сотрудники видят конечный результат и осознают место в нем конкретной выполненной работы (Таблица 17).

Показатель автономности показывает, что сотрудники недостаточно самостоятельны в работе, работнику не хватает ощущения личной ответственности за результат (Таблица 17).

Обратная связь о результатах от своей работы имеет не очень высокое значение, работник может оценить получаемый результат, но качество информации можно улучшить (Таблица 17).

Таблица 17 – Значение средних показателей МПБ для рабочих 2015-2017 гг.

	2015 год	2016 год	2017 год
Разнообразие	3,4	3,5	3,7
Законченность	4,5	4,5	4,5
Значимость	4,3	4,4	4,5
Автономность	3,7	3,8	3,9
Обратная связь	3,7	3,8	4,3
МПБ	56	59	70

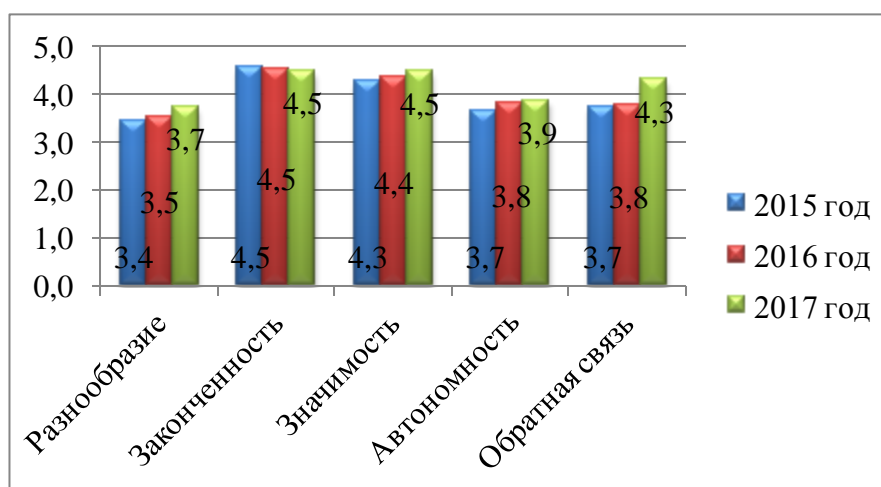


Рисунок 11 – Значение средних показателей МПБ для рабочих 2015-2017 гг.

Удовлетворенность условиями работы находится на умеренном уровне (Таблица 18, Рисунок 12), что говорит о наличии неудовлетворенности в условиях работы, это может оказать негативное воздействие на восприятие рабочими содержания работы [1]. В то же время, часть работников имеет подходящие условия для проявления интереса к содержанию работы [1].

Удовлетворенность непосредственными условиями работы показывает наличие неудовлетворенности условиями работы. Условия работы препятствуют возникновению мотивации от работы (Таблица 18).

Удовлетворенность уровнем зарплаты достаточно низкая. Уровень зарплаты является существенным источником неудовлетворенности работников и может препятствовать восприятию содержания работы (Таблица 18).

Удовлетворенность правилами и нормами в организации свидетельствует об отсутствии неудовлетворенности существующими правилами и нормами, что способствует восприятию факторов работы и мотивации работой (Таблица 18).

Удовлетворенность стилем руководства на приемлемом уровне. Отношения с руководителем не создают препятствий мотивации содержанием работы (Таблица 18).

Удовлетворенность отношениями между сотрудниками в структурном подразделении оказалась на самом высоком уровне из условий выполнения работы. Удовлетворенность отношениями с коллегами создает условия для возникновения мотивации работой (Таблица 18).

Удовлетворенность состоянием оборудования находится на самом низком уровне, она показывает, что оборудование вносит в работу некоторую неудовлетворенность, которая не способствует восприятию содержания работы (Таблица 18).

Таблица 18 – Значение средних показателей УД для рабочих за 2015-2017 гг.

	2015 год	2016 год	2017 год
Условия работы	3,0	3,5	3,7
Условия зарплаты	2,6	3,5	3,7
Стиль руководства	4,3	4,4	4,4
Нормы и правила	4,5	4,5	4,5
Отношения с коллегами	4,5	4,5	4,6
Состояние оборудования	2,6	3,2	3,2
УД	44	61	64

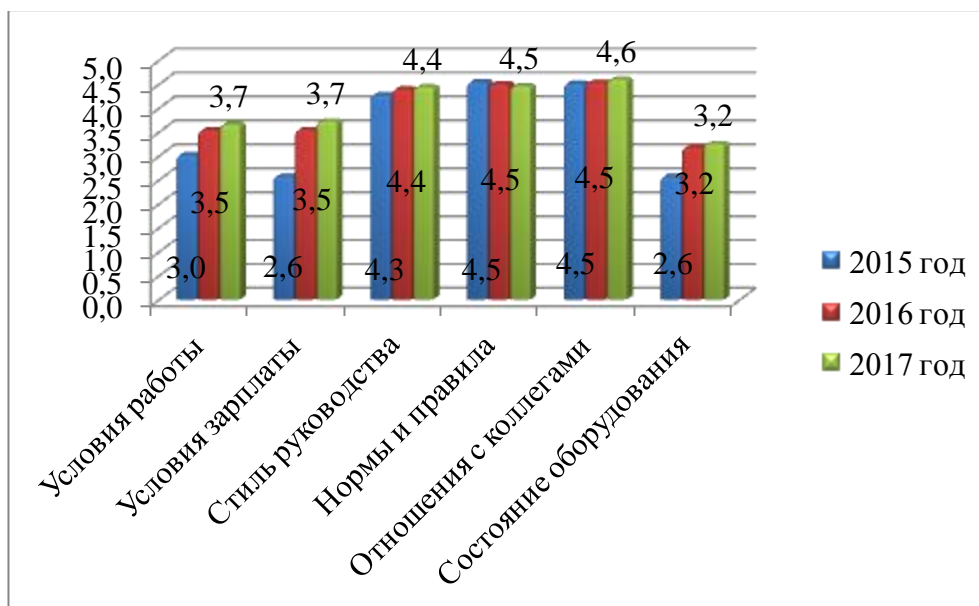


Рисунок 12 – Значение средних показателей УД для рабочих за 2015-2017 гг.

Также в опросах было дополнительно выделена колонка для жалоб и предложений работников, где нужно было дать развернутый ответ.

Основными причинами недовольства, исходя из анализа ответов стали:

1. Отсутствие питания для сотрудников ночных смен;
2. Необходимость ремонта служебно-бытовых помещений;
3. Отсутствие корпоративного транспорта для работников ГРЭС-2;
4. Неудовлетворительное качество питания;
5. Ограниченный спектр медицинских услуг (ДМС);
6. Система премирования;
7. Недостаточная информированность сотрудников по вопросам оплаты труда;
8. Отсутствие возможности карьерного роста в компании.

По результатам всего проведенного опроса можно также дополнительно отметить:

1. Низкую степень удовлетворенности санитарно-гигиеническими условиями (шум, температура...);
2. Недостаточную самостоятельность в работе, рабочим недостает ощущения личной ответственности за результат;
3. Отсутствие достаточной обратной связи о результатах работы.

В целом на предприятии наблюдается положительная динамика, предприятие ежегодно проводит опросы удовлетворенности работой и условиями труда сотрудников и стремится совершенствовать систему мотивации.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что предприятие ответственно подходит к вопросам мотивации персонала, это подтверждается рассчитанными показателями, уровень неудовлетворенности на предприятии каждый год снижается.

В заключение проведенного исследования далее будут предложены рекомендации для более эффективной мотивации персонала на структурном подразделении ГРЭС-2 предприятия АО «Томская генерация».

Внедрение данных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудового потенциала работников предприятия, увеличить производительность и результативность труда.

3.2 Формы материального стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению на предприятии

В результате проведенного исследования мотивации сотрудников предприятия АО «Томская генерация», становится ясно, что для более эффективного функционирования специалистов необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование и повышение эффективности существующей системы мотивации [18].

Можно порекомендовать проведение следующих мероприятий материального стимулирования:

1. Работники предприятия АО «Томская генерация» часто не выходят на работу по болезни. Для компании данный фактор приводит к значимым финансовым потерям.

Для решения указанной проблемы можно ввести на предприятии премию «За работу без больничных». В конце года будет производиться

выплата периодических премий для сотрудников, которые не брали больничных. Премию можно установить в размере 0,5% к окладу по итогам года. В результате чего, сотрудники предприятия будут внимательнее относиться к своему здоровью, и будут более мотивированными выходить на работу. Решение о выплате данной премии будет зависеть от материальных возможностей предприятия.

2. Беспроцентные займы для перспективных сотрудников предприятия на личные нужды. Основная цель беспроцентного займа – это стимулирование и удержание сотрудника АО «Томская генерация», ведь выдача им беспроцентного займа позволит «удержать» сотрудника на данном месте работы, а также послужит мотивацией для высокой производительности труда. Беспроцентные займы для сотрудников АО «Томская генерация» рекомендуется выдавать из средств предприятия.

Решение о выдаче займа сотруднику будет приниматься специально созданной комиссией из руководящего персонала, в зависимости от материальных возможностей предприятия.

Необходимо также прописать условия для выдачи такого займа:

- беспроцентный займ, может выдаваться сотруднику АО «Томская генерация» при наличии стажа работы более 2 лет;
- беспроцентный займ, может выдаваться сотруднику АО «Томская генерация» только 1 раз;
- беспроцентный займ может выдаваться сотруднику зарекомендовавшему себя с положительной стороны, при условии отсутствия у него дисциплинарных и других взысканий и нареканий;
- беспроцентный займ для сотрудника будет выдаваться сроком не более 1 года;
- максимальный размер займа определяется как 50% от среднегодовой заработной платы работника;

– работник предприятия АО «Томская генерация», получивший займ от предприятия после полного погашения задолженности по займу обязан отработать на предприятии не менее 1 года.

3. Выплата единовременных вознаграждений за спортивные достижения: получение золотых значков при сдаче норм ГТО и призовые места в соревнованиях среди компаний энергетической отрасли.

4. Выплата единовременного вознаграждения за защиту диссертации по направлению технического развития АО «Томская генерация» в размере 25000 рублей

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы морального стимулирования персонала предприятия

В результате проведенного исследования системы мотивации персонала в компании АО «Томская генерация» установлено, что в максимальном усовершенствовании и коррекции нуждается моральное стимулирование.

Необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование и повышение эффективности существующей системы мотивации. Ниже представлен ряд предложений, которые способны улучшить существующую систему мотивации и снизить процент неудовлетворенности работников [17].

1. Организация питания для работников ночных смен. Необходимо учесть пожелания работников ГРЭС-2 и открыть буфет на территории структурного подразделения, который будет работать также и для сотрудников ночных смен.

2. Периодическая оценка, которая будет проводится каждые полгода на предприятии, с целью выявления профессиональных качеств сотрудников, которые необходимы для занимаемой им должности. Тест каждого отдельного подразделения является индивидуальным. По итогам оценки,

сотрудник может быть повышен в должности, или же взят на контроль руководителем, в связи с неудовлетворительными результатами оценки.

4. Проект по повышению эффективности ремонтного персонала АО «Томская генерация». Цель – увеличение производительности труда и качества выполняемого ремонта за счет усовершенствования существующей организационной структуры путем анализа текущей ситуации и применимости лучшего опыта по повышению эффективности. Пересмотреть структуру ремонтного персонала, запланировать равномерную загрузку ремонтного персонала по году и трудозатраты на дефектацию оборудования.

5. Организовать работу служебного транспорта до структурного подразделения ГРЭС-2 с вычетом из заработной платы оплаты проезда.

6. Пересмотреть условия договора с организацией обслуживающей столовую предприятия в связи с частыми жалобами на качество питания, в случае не удовлетворительного исполнения своих обязательств работниками столовой, расторгнуть договор и провести конкурс на привлечение более достойной организации.

7. Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг по полису ДМС для рабочих. Включение стоматологических услуг.

8. Проект внедрения профессиональных стандартов. Цель – приведение уровня образования работников в соответствие с требованиями профессиональных стандартов. Проанализировать профессиональные стандарты, определить возможность их применения.

9. Проведение мероприятий по информированности персонала в течение года, в том числе:

- Ежеквартальные совместные собрания с руководителями СП и высшим руководством Общества.
- Коммуникационные встречи.
- «Ящики жалоб и предложение» на территории структурного подразделения.
- Проведение повторного анкетирования персонала.

3.4 Разработка плана внедрения предложенных мероприятий и расчет их экономического эффекта

Эффективность означает результативность. Эффективность системы управления персоналом необходимо рассмотреть как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Реализация каждого проекта начинается с составления плана-графика. Разработку системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» разделим на три этапа, после чего необходимо подвести итоги. Для реализации предложенных мероприятий необходимо рассчитать их эффективность, а для этого в первую очередь рассчитываются затраты на реализацию каждого из мероприятий. График реализации проекта по разработке системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» представлен в таблицах (Таблица 19, Таблица 20).

Таблица 19 – План реализации проекта по совершенствованию материального стимулирования

Этап	Мероприятие	Реализация	Ответственный
Разработка дополнительных мер материального стимулирования	Дополнительное материальное стимулирование	До конца 2018 года	Начальник управления по работе с персоналом
	Разработка премии «За работу без больничных»	До 1 августа 2018	Специалисты отдела мотивации
	Разработка единовременных вознаграждений: «за спортивные достижения» «за защиту диссертации по направлению технического развития АО «Томская генерация»»		
	Внесение дополнений в Положение о премировании	До 1 сентября 2018	
	Внедрение беспроцентных ссуд перспективным работникам	До 1 сентября 2018	Отдел управления персоналом, отдел финансов, экономики и бух. учета

Таблица 20 – План реализации проекта по совершенствованию нематериального стимулирования

Этап	Мероприятие	Реализация	Ответственный
Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников	Открытие буфета на территории ГРЭС-2	До 1 сентября 2018	ППО, Начальник управления по работе с персоналом
	Периодическая оценка профессиональных качеств сотрудников	Ежегодно	Специалисты отдела мотивации
	Проект по повышению эффективности ремонтного персонала	До 1 августа 2018	Заместитель технического директора по ремонту
	Выполнение запланированных мероприятий по улучшению состояния оборудования и санитарно-бытовых условий	До конца года	Начальник цеха ремонтного обслуживания
	Организовать работу служебного транспорта до структурного подразделения ГРЭС-2	До 1 июля 2018	Директор автотранспортного хозяйства
	Пересмотреть условия договора с организацией обслуживающей столовую предприятия	До 1 августа 2018	Начальник управления по работе с персоналом
	Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг по полису ДМС для рабочих	До конца 2018 года	
	Проект внедрения профессиональных стандартов.	До конца 2018 года	Ведущий специалист отдела мотивации
	Проведение повторного анкетирования персонала	Декабрь 2018	
	Проведение мероприятий по информированности, в том числе: Ежеквартальные совместные собрания с руководством Коммуникационные встречи Установка «Ящика жалоб и предложения»	Ежегодно	Начальник и специалисты управления по работе с персоналом, начальники участков, цехов, подразделений

Проект совершенствования управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» необходимо на всех своих стадиях сопровождать постоянным информированием сотрудников предприятия – как в личном

общении, так с помощью рассылок. На внутрикорпоративном сайте поместить новостную страничку, посвященную данному проекту.

Достаточно сложно прогнозировать затраты на разработку системы управления мотивацией персонала, так как еще не известно в каком процентном отношении руководство предприятия АО «Томская генерация» примет рекомендации, неизвестно в каком проценте будут установлены единовременные выплаты.

В таблице (Таблица 21) представим затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие.

Так же лимит затрат будет установлен беспроцентные займы, так как прогнозируется, что будет много желающих воспользоваться данным предложением на предприятии АО «Томская генерация».

В дальнейшем при измерении эффективности в течение года от данных мероприятий планируется, что лимит затрат будет увеличиваться в процентном соотношении от полученных результатов.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации

Мероприятие	Затраты	Сумма, тыс. руб.
Разработка премии «За работу без больничных»	Бюджет на премирование	1500
Разработка единовременных вознаграждений: «за спортивные достижения»		
«за защиту диссертации»»		
Внедрение беспроцентных ссуд перспективным работникам	Лимит	3000
Открытие буфета на территории ГРЭС-2	Затраты на организацию помещения для буфета	500
Периодическая оценка профессиональных качеств	Затраты на повышение квалификации работников (количество работников, которые будут проходить обучение умноженное на стоимость обучения)	25*10=250
Проект по повышению эффективности ремонтного персонала		

Продолжение таблицы 21

Выполнение запланированных мероприятий по улучшению состояния оборудования и санитарно-бытовых условий	Затраты на ремонт и оборудование	2000
Организовать работу служебного транспорта до структурного подразделения ГРЭС-2	Затраты ГСМ, запчасти (количество затрат в сутки на один автобус умноженное на количество автобусов и на количество рабочих дней)	$0,7*4*247=700$
Пересмотреть условия договора с организацией обслуживающей столовую предприятия	-	-
Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг по полису ДМС для рабочих	Складывается из средней цены на стоматологические услуги в полисе ДМС умноженное на ССЧ рабочих ГРЭС-2	$6,2*535=3317$
Проект внедрения профессиональных стандартов	-	-
Проведение повторного анкетирования персонала	-	-
Проведение мероприятий по информированности	-	-

Таким образом, по данным таблицы (Таблица 21) видно, что планируются затраты на предприятии АО «Томская генерация» на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие в плановый период и их реализацию в размере 11,27 млн. руб.

Общая сумма реализации данных мероприятий составляет 0,16% от выручки предприятия в 2017 году.

С учетом вышеизложенного, представлен прогноз эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Томская генерация» в таблице (Таблица 22).

Таблица 22 – Прогноз эффективности проекта по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Томская генерация»

Показатель	До предложенных мероприятий (факт 2017 года)	Улучшения за счет предложенных мероприятий (прогноз на планируемый период)
Среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	1359	1359
Среднемесячная заработная плата одного работника предприятия, тыс. руб.	25	27
Удовлетворенность сотрудниками заработной платой на предприятии, средний балл	3,7	4,3
Удовлетворенность состоянием оборудования	3,2	4,2
Удовлетворенность сотрудниками условиями труда на предприятии, средний балл	3,7	4,6
Коэффициент текучести персонала	0,017	0,015
Производительность труда одного работника на предприятии, млн. руб./чел.	5,136	5,4
Выручка предприятия, млн. руб.	6 847,5	7189,5
Прибыль предприятия, млн. руб.	382,5	573,8

Таким образом, можно прогнозировать, что для АО «Томская генерация» проект мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала будет выражаться в повышении средней оценки удовлетворенности сотрудниками предприятия заработной платой и условиями труда.

Также увеличится чувство принадлежности работников к организации и мотивация работой, отсюда прогнозируется повышение производительности труда работников на 15% и снижение текучести персонала [21].

Согласно прогнозу, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» позволят достигнуть следующих положительных результатов:

1. Среднемесячная заработная плата персонала АО «Томская генерация» составит в среднем 27 тыс. руб., что на почти на 5% больше чем до реализации предложенных мероприятий.

2. Удовлетворенность сотрудников увеличится, снизится процент неудовлетворенности минимум на 5%.

3. Коэффициент текучести персонала снизится с 0,017% до 0,015%.

4. Увеличится производительность труда работников АО «Томская генерация» как минимум на 5% и составит 5,4 млн. руб./чел.

5. Прогнозируется, что за счет увеличения производительности труда на 5% возрастет выручка предприятия на 342 млн. руб. и составит 7189,5 млн. руб.

Далее определим экономический эффект сопоставлением результата и затрат [21]:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект;

P – результат;

Z – затраты.

Результат от внедрения какого-либо мероприятия в конечном итоге может быть выражен либо в виде прироста прибыли, либо в виде снижения издержек производства (обращения).

Тогда экономическая эффективность от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» составит 183,95 млн. руб.:

$\mathcal{E} = 191,3 - 7,65 = 183,95$ млн. руб., т.е. предприятие АО «Томская генерация» сможет получить дополнительную чистую прибыль от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в размере 183,95 млн. руб.

Более подробную оценку эффективности от предложенных мероприятий провести не можем, так как, не известно на сколько, увеличится объём деятельности АО «Томская генерация» после их проведения.

В целом можно сделать следующий вывод: затраты компании АО «Томская генерация» на мотивацию персонала будут оправданы, так как возрастет уровень удовлетворенности условиями работы и сотрудники получат отклик на высказанные жалобы и предложенные решения существующих проблем, а также получат поддержку от работодателя, следовательно на предприятии повысится производительность труда, снизится текучесть кадров и в целом улучшится атмосфера в трудовом коллективе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А4В	Коноваловой Анастасии Алексеевне

Институт	Школа инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место сотрудника кадровой службы АО «Томская генерация». В офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеословия в норме. Установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. На рабочем месте могут возникнуть чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера, а именно: пожар, землетрясение, химическое либо радиационное заражение. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Конституция РФ; - Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ»; - Постановление Правительства по ОТ; - Санитарные нормы и правила (СНиП); - Трудовой кодекс; - Инструкции по охране труда для рабочих и служащих; - Закон о социальной защите населения РФ; - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; - Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; - SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство АО «Томская генерация» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда. 3. Наиболее перспективных специалистов выдвигают на повышение в должности. 4. Система нематериального стимулирования включает корпоративные мероприятия, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной атмосферы и многое другое.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг; - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство АО «Томская генерация» улучшает материальное благополучие работоспособного населения; 2. Помощь нуждающимся в трудную минуту; 3. Помощь студентам.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</p>	<p>Таблица 4.1 - Определение целей КСО Таблица 4.2 - Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 4.3 - Структура программ КСО Таблица 4.4 - Затраты программ КСО</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Коновалова Анастасия Алексеевна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – это выполнение компаниями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы, а также это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям [22].

Социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Так как АО «Томская генерация» входит в состав группы ПАО «Интер РАО», то представлена миссия и стратегия группы в целом.

Определение целей программы КСО на предприятии АО «Томская генерация» представлено в таблице (Таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Определение целей КСО

Миссия группы ПАО «Интер РАО»	Содействие устойчивому развитию экономики и повышению качества жизни населения во всех регионах присутствия Общества за счет обеспечения надежного энергоснабжения, удовлетворения растущего спроса на электроэнергию и применения инновационных технологий в области энергоэффективности и энергосбережения	Цели КСО:
		1. Улучшение имиджа предприятия, рост репутации 2. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом
Стратегия группы ПАО «Интер РАО»	Обеспечение надежного и безаварийного функционирования, повышение операционной и энергетической эффективности действующих производственных активов. Развитие международной деятельности, а также повышение производительности труда и развитие кадрового потенциала	3. Стабильное и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе

Таким образом, видно, что цели КСО для предприятия АО «Томская генерация» вытекают из миссии и стратегии группы ПАО «Интер РАО», они взаимосвязаны друг с другом и являются важным элементом стратегического развития предприятия.

Анализ эффективности программ КСО проводится, если на предприятии реализуются внешние или внутренние программы КСО [22].

Основные этапы анализа:

1. Определение стейкхолдеров.
2. Определение структуры программ.
3. Определение затрат на данные программы КСО.
4. Оценка их эффективности и рекомендации.

Одной из главных задач при оценке эффективности программ КСО является оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность компании оказывает как прямое, так и косвенное влияние[22]. Определение стейкхолдеров программ КСО в АО «Томская генерация» представлено в таблице (Таблица 4.2) [22].

Таблица 4.2 - Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Улучшение имиджа предприятия, рост репутации	Благотворительные организации и фонды
Сохранение социальной стабильности в обществе в целом	Местные органы власти
Стабильное и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе	Учредители предприятия, персонал предприятия

Относительно структуры стейкхолдеров предприятия АО «Томская генерация» можно сделать вывод:

1. Если предприятие будет участвовать в благотворительных мероприятиях и тратить свои деньги не только на собственные цели, но и для нуждающихся, то это будет улучшать имидж предприятия в глазах общественных организаций и таким образом, будет расти репутация ответственного предприятия.

2. Местные органы власти заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений от предприятия и сохранения рабочих мест для населения района, поэтому для всех заинтересованных сторон будет выгодно, если предприятие будет социально стабильно.

3. Для учредителей предприятия важно, чтобы начатое ими дело продолжало существовать и развиваться, и приносить прибыль в долгосрочной перспективе. А для персонала предприятия стабильность и устойчивость развития заключается в том, что работник не останется без работы в дальнейшем, в стабильном получении заработной платы и в безопасных условиях труда.

Структура программ КСО, рассмотрена в таблице (Таблица 4.3).

Структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы [22].

Структура КСО АО «Томская генерация» соответствует миссии и целям компании.

Таблица 4.3 - Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элементы	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
1. Постоянное обучение и аттестация персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Повышение компетенций у сотрудников и повышение производительности труда, за счет приобретения новых знаний
2. Социальная политика: – страхование от несчастных случаев; – ДМС; – материальная помощь; – оплата санаторно-курортных путевок; – льготы по оплате за электрическую и тепловую энергию	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия и их семьи	Ежегодно	Увеличение уровня удовлетворенности персонала. Поддержка неработающих пенсионеров.

Продолжение таблицы 4.3

<p>3. Благотворительная деятельность – Организация новогоднего утренника с подарками для детей, оставшихся на новогодние праздники в ОГАУЗ «Больница скорой медицинской помощи №2» – Перечислены средства детскому дому «Орлиное гнездо» и ДЮСШ №4 на приобретение спортивного инвентаря – Оказана адресная помощь ветеранам энергетикам, участникам Великой отечественной войны и труженикам тыла</p>	<p>Благотворительные пожертвования</p>	<p>Благотворительные организации</p>	<p>Ежегодно</p>	<p>Улучшение имиджа компании, рост репутации</p>
<p>4. Реализация социальной программы «Безопасность жизнедеятельности и труда работников» Система управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью</p>	<p>Социальные инвестиции</p>	<p>Сотрудники предприятия</p>	<p>Ежегодно</p>	<p>Минимизация негативного воздействия на человека и окружающую среду в результате производственно - хозяйственной деятельности</p>

Благотворительная деятельность в АО «Томская генерация» носит системный характер и соответствует общей стратегии развития компании [9].

Ежегодно Общество оказывает благотворительную помощь образовательным, спортивным и медицинским учреждениям города Томска.

В 2017 году были реализованы четыре благотворительных проекта: организован новогодний утренник с подарками от Деда Мороза для детей,

оставшихся на новогодние праздники в ОГАУЗ «Больница скорой медицинской помощи №2», перечислены средства детскому дому «Орлиное гнездо» на благоустройство территории, а ДЮСШ №4 г. Томска на приобретение спортивного инвентаря для детской хоккейной команды, оказана адресная помощь ветеранам-энергетикам, участникам Великой отечественной войны и труженикам тыла [9].

Кроме того, в 2017 году сотрудники АО «Томская генерация» приняли участие в двух благотворительных акциях проходивших в ПАО «Интер РАО» и дочерних обществах. Более ста сотрудников компании сдали кровь и стали донорами [9].

Далее в таблице представлено определение затрат программ КСО в компании АО «Томская генерация» [22].

Таблица 4.4 - Затраты программ КСО

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
Аттестация, обучение и переподготовка персонала	Тыс. руб	5 680
Социальная политика	Тыс. руб	10 745
Благотворительная деятельность	Тыс. руб	3 456
Обучение в области охраны труда	Тыс. руб	1 230
Суммарные инвестиционные расходы на охрану окружающей среды	Тыс. руб	198 088
Итого:	Тыс. руб	219 199

Как видно из анализа программы КСО предприятия АО «Томская генерация» проводимые мероприятия соответствуют миссии, стратегии и целям.

Разработанные и реализуемые программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров [9].

АО «Томская генерация» выполняет важнейшую социально-экономическую функцию, осуществляет производство и поставку электрической и тепловой энергии.

От надежного электроснабжения зависит работа промышленных предприятий, социальных и образовательных учреждений, объектов сельского хозяйства и ЖКХ.

Компания осознает свою социальную ответственность перед персоналом и обществом в целом и отвечает за обеспечение безопасных условий труда и экологических аспектов деятельности.

Поддержание баланса интересов акционеров, менеджмента, инвесторов, персонала и внешней среды (общества и государства) возможно при условии регулярного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Оценив эффективность мероприятий корпоративной социальной ответственности по данному разделу можно подвести следующие итоги:

1. Политика компании в сфере КСО основывается на миссии и стратегии компании.

2. У разработанных программ КСО компании есть свои внутренние и внешние стейкхолдеры.

3. Программы КСО предприятия полностью удовлетворяют интересы как внутренних, так и внешних стейкхолдеров.

4. Затраты предприятия в сфере КСО существенны для компании такого размера. При этом сопутствующие затраты на КСО сопоставлены с целями и являются оптимальными.

5. К положительным сторонам проведения предприятием политики социальной ответственности следует отнести: ответственное отношение к компании общественности, сотрудников компании и молодежи. Повышение количества профессиональных кадров в компании, что, безусловно, отражается на трудоемкости сотрудников и качестве выполняемых работ.

6. Развитие такого направления, как отдых/лечение сотрудников в санаториях и профилакториях. Данное направление способствует здоровью сотрудников, а также их отдыху и восстановлению во время отпуска, что отражается на работе. Помимо этого улучшается имидж компании.

7. Создание благотворительной акции. Прежде всего, акции, описанные выше, способствуют сплочению коллектива, формируя образ компании как единого целого, при этом создавая общую цель, что укрепляет корпоративный дух компании.

Таким образом, деятельность компании АО «Томская генерация» в области КСО осуществляется в правильном направлении и позволяет ей двигаться к достижению своих целей.

Заключение

В результате проведенного исследования были решены все поставленные задачи и достигнута цель, а именно были изучены теоретические, а также методологических основ мотивации персонала на предприятии. Также был проведен анализ лучших практик по формированию системы мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях и анализ управленческой деятельности предприятия АО «Томская генерация».

Были разработаны рекомендации и предложены конкретные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация», а также был составлен план внедрения разработанных предложений и расчет их экономического эффекта.

В результате теоретического исследования, был сделан вывод, что разработка и осуществление стратегических направлений деятельности предприятий зависят от состава персонала, его подготовки, условий труда и мотивации.

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров, ведет к успеху и процветанию предприятия.

Чтобы систему мотивации персонала была эффективна, в первую очередь необходимо выявить реальные потребности сотрудников, затем сформировать дифференцированную систему вознаграждения (комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий работников).

В практической части исследования АО «Томская генерация», основной деятельностью которого является производство электрической и тепловой энергии, были проанализированы трудовые ресурсы АО «Томская генерация».

Характеризуя трудовой потенциал АО «Томская генерация» в целом, можно сделать вывод, что это квалифицированные кадры, которые находятся в стадии профессионального роста.

На предприятии АО «Томская генерация» разработаны методы мотивации сотрудников: материальные, нематериальные, социально-психологические и другие.

Во время исследования были выявлены недостатки в действующей системе мотивации работников, а именно:

1. отсутствие питания для сотрудников ночных смен;
2. необходимость ремонта служебно-бытовых помещений;
3. отсутствие корпоративного транспорта для работников ГРЭС-2;
4. неудовлетворительное качество питания;
5. ограниченный спектр медицинских услуг (ДМС);
6. система премирования;
7. недостаточная информированность сотрудников по вопросам оплаты труда;
8. отсутствие возможности карьерного роста в компании.
9. низкая степень удовлетворенности санитарно-гигиеническими условиями;
10. недостаточная самостоятельность в работе;
11. отсутствие достаточной обратной связи о результатах работы.

Далее был предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы материального и нематериального стимулирования», а также были описаны технологии внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности.

Таким образом, по данным исследования видно, что планируются затраты на предприятии АО «Томская генерация» на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в плановый период и их реализацию в размере 11,27 млн. руб., что составляет 0,16% от выручки предприятия в 2017 году.

Таким образом, можно прогнозировать, что для АО «Томская генерация» проект мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала будет выражаться в повышении средней оценки удовлетворенности сотрудниками предприятия заработной платой и условиями труда. Также увеличится чувство принадлежности работников к организации и мотивация работой, отсюда прогнозируется повышение производительности труда работников на 15% и снижение текучести персонала.

Согласно прогнозу, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Томская генерация» позволят достигнуть положительных результатов.

В целом можно сделать следующий вывод: затраты предприятия АО «Томская генерация» на мотивацию персонала должны быть оправданы, так как возрастет уровень удовлетворенности условиями работы и сотрудники получат отклик на высказанные жалобы и предложенные решения существующих проблем, а также получат поддержку от работодателя, следовательно на предприятии повысится производительность труда, снизится текучесть кадров и в целом улучшится атмосфера в трудовом коллективе.

Список используемых источников

1. Пономарёв И. П. Мотивация работой в организации. – М.: Едиториал УРСС, 2004. 224 с
2. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
3. Доронина И. В., Бичеев М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций / Новосибирск: СибАГС, 2015. 159 с.
4. Литвинюк А. А., Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / М.: Издательство Юрайт, 2015. Теория и практика: учебник для бакалавров. 398 с.
5. Родионова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.: Издательство Юрайт, 2016. Серия: Бакалавр. Академический курс. 279 с.
6. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2013. 343 с.
7. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / Управление персоналом. – М., 2005.
8. Занюк С. С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
9. АО Томская генерация – [Электронный ресурс], дата обращения (17.03.2018) – Режим доступа: energo.tom.ru/
10. Удовлетворенность работой и мотивация персонала – [Электронный ресурс], дата обращения (17.03.2018) – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/udovletvorennost-rabotoy-i-professionalnaya-motivaciya-personala>
11. Модель характеристик работ персонала – [Электронный ресурс], дата обращения (25.04.2018) – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/41799>

12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 320 с.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2011, - 400 с.
14. Варданян И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. /И.С. Варданян - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 68 с.
15. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7–е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.
16. Опыт мотивации и стимулирования современных зарубежных компаний – [Электронный ресурс], дата обращения (16.04.2018) – Режим доступа:http://ua.coolreferat.com/Опыт_мотивации_и_стимулирования_современных_зарубежных_компаний
17. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда/ А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2015. – №10. – С. 29–31
18. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 45–50
19. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2012. – №1. – С. 169–174
20. ПАО Интер РАО – [Электронный ресурс], дата обращения (16.05.2018) – Режим доступа: <https://www.interra.ru/>
21. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я., М.: 2010. - 524 с.
22. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела ВКР «Социальная ответственность»/ сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.

Приложение Б

Анкета

Для выявления удовлетворенности работой в организации

Блок 1: Разнообразие навыков

1. Насколько разнообразна Ваша работа, то есть, в какой степени работа требует от Вас разнообразных знаний и умений?
2. Насколько сложна Ваша работа, т. е. насколько глубокие знания и умения необходимы для выполнения Вашей работы?

Блок 2: Разнообразие навыков

1. Видите ли вы конкретный результат от проделанной вами работы?

Блок 3: Значимость работы

1. Насколько значительна и важна Ваша работа в целом, т. е. влияют ли результаты Вашей работы на жизнь или благосостояние других людей
2. Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?
3. Считаете ли вы, что непосредственно способствуете достижению целей компании?

Блок 4: Автономия

1. Какова степень самостоятельности Вашей работы, то есть в какой степени Вы сами решаете что, как, где и с кем делать, выполняя свою работу?
2. Насколько Вы, выполняя свою работу, пытаетесь улучшить сам процесс ее выполнения?

Блок 5: Обратная связь

1. Оцените, насколько Вы удовлетворены организацией информирования работников по интересующим их вопросам о результатах работы?

2. Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?

3. Понятно ли Вам, как определяется размер вашей заработной платы (оклада)?

Блок 6: Условия работы

1. Степень вашей удовлетворенности качеством медицинского обслуживания на работе

2. Степень вашей удовлетворенности организацией питания

3. Степень вашей удовлетворенности санитарно-гигиеническими условиями (шум, температура...)

4. Оцените, насколько Вы удовлетворены графиком работы

Блок 7: Условия зарплаты

1. Как бы Вы оценили свой заработок?

2. Понятна и прозрачна ли для Вас система, по которой Вы получаете свою премию

3. Насколько Вы удовлетворены системой материального стимулирования в целом

Блок 8: Стиль руководства

1. Согласны ли вы с утверждением: "Мой руководитель - пример профессионального отношения к работе"

2. Как бы Вы лично оценили взаимоотношения между руководством компании и трудовым коллективом

3. Я удовлетворен тем, как мне руководством ставятся рабочие цели и задачи

4. Как бы Вы лично оценили деятельность руководства Компании

5. Работа разных подразделений в нашей Компании четко планируется и координируется руководством

Блок 9: Нормы и правила

1. На ваш взгляд правила работы, процессы и процедуры Компании помогают сотрудникам быть продуктивнее?

Блок 10: Отношения с коллегами

1. В целом коллектив нашего подразделения характеризуется ответственным отношением к работе и сотрудничеству
2. Насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями в вашем коллективе с коллегами
3. Бывают ли в вашем коллективе конфликты между сотрудниками
4. Часто ли вы обсуждаете с коллегами результаты вашей работы?

Блок 11: Состояния оборудования

1. Степень вашей удовлетворенности состоянием техники и оборудования?
2. Степень вашей удовлетворенности снабжением необходимыми материалами?
3. Степень вашей удовлетворенности сервисным обслуживанием вашего рабочего места

Приложение В

Диаграмма Исикавы

