

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 страниц, 8 рисунков, 12 таблиц, 10 формул, 25 источника.

Ключевые слова: мотивация, организация, персонал, трудовая деятельность, стимул, эффективность.

Объектом исследования является функционирование мотивации трудовой деятельности на примере строительной компании ОАО «РЭУ» «Новосибирский».

Цель выпускной квалификационной работы – это совершенствование системы мотивации трудовой деятельности для увеличения эффективности трудовой и производительной деятельности компании.

В ходе работы решены следующие задачи:

- дано определение понятию мотивации трудовой деятельности;
- рассмотрены механизмы мотивации трудовой деятельности и его элементы;
- изучены взаимодействие эффективности функционирования предприятия и мотивации труда в условиях рыночной экономики;
- определены методы исследования системы мотивации трудовой деятельности в компании;
- дан анализ существующей системе мотивации труда в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский».

Работа представлена ведением, шестью главами и заключением, приведен список использованных источников и приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0 и представлена на диске CD-RW.

## The abstract

Final qualifying work of 77 pages, 8 figures, 12 tables, 10 formulas, 25 source.

Keywords: motivation, organization, staff, work, incentive effectiveness.

The object of research is the functioning of motivation of labor activity on the example of the construction company "RG", "Novosibirsk".

The purpose of final qualifying work - is to improve the employment incentive system to increase the efficiency of labor and productive activity of the company.

In the course of the following tasks are solved:

a definition of the concept of motivation of labor activity;

The mechanisms of labor motivation and its elements;

The interaction efficiency of functioning of the enterprise and motivation in a market economy;

defined methods of motivation system research work in the company;

an analysis of the existing system of motivation of work in the branch of JSC "RG", "Novosibirsk".

Work presented conduct, six chapters and a conclusion, a list of references and appendices.

Final qualifying work carried out in Microsoft Word 7.0 text editor and presented in CD-RW drive.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Мотивация - это процессуальный фактор, который побуждает индивида к эффективной деятельности для достижения поставленных целей.

Мотивация - это внутренний процесс, созданный человеком к побуждающим действиям.

Мотивация – это комплекс мотивов, побуждающих или не побуждающих к определенным действиям людей, создание системы стимулов в этом комплексе, которые необходимы для достижения поставленных целей организации.

Мотив – это осмысленное побуждение к деятельности индивидуумом. Потребность может быть удовлетворена различными методами в форме всевозможной деятельности, поэтому он не обуславливает содержание, особенности и структуру человеческой деятельности.

Потребность – это конкретное состояние психики человека, показывающее несоответствие между внешними условиями его деятельности и внутренними, являющееся причиной понимания индивидом своей неудовлетворенности, оказывающее особое влияние на развитие внутренних мотивов деятельности.

Стимул – это особое воздействие на индивидуума, какой бы характер оно не носило и откуда бы ни исходило и, оказывающее влияние на его деятельную активность.

Повременная оплата – это инструмент равноправного и справедливого распределения вознаграждения за усилия мотивированного сотрудника, а не инструмент скорого оказания услуг или выпуска продукции.

## Содержание

Введение	13
1 Обзор литературы	16
1.1 Мотивация как одна из функции менеджмента	16
1.2 Эволюция теоретических аспектов мотивации	21
1.3 Основные теории мотивации труда	24
1.4 Методики исследования мотивации трудовой деятельности	31
2 Объект и методы исследования	35
2.1 Общая характеристика филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»	35
3 Расчет и аналитика	37
3.1 Анализ кадрового состава филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»	37
3.2 Анализ мотивации трудовой деятельности филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»	47
3.3 Анализ программы мотивации персонала филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»	49
4 Результаты проведенного исследования	51
4.1 Разработка системы стимулирования сотрудников	51
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	55
5.1 Внедрение комплекса мер по повышению мотивации персонала в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский»	55
6 Социальная ответственность	57
6.1 Описание рабочего места	57
6.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды	58
6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды	64
6.4 Охрана окружающей среды	66
6.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	68

6.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	71
6.7 Заключение по разделу	72
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А – Опросник для сотрудников организации филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» - Удовлетворены ли Вы своей работой»	77
CD-RW диск	в конверте на обороте обложки

## Введение

В любой сфере производства товаров и услуг основным фактором воспроизводства является человеческий ресурс. Руководители предприятий в новой формации времени ориентируются на высококвалифицированных специалистов, инициативность и интегрированность в процессе производства, непрерывность самообразования и повышения квалификации, делегирование ответственности и полномочий сверху вниз деловые и партнерские отношения между участниками производства – все это ведет к эффективности использования человеческих ресурсов в процессе производства. Мотивация в процессе производства товаров и услуг является актуальным элементом, который обеспечивает взаимность интересов руководителей различных уровней и персонала организации, гарантируя тем самым эффективность деятельности организации.

Мотивация – это комплекс мотивов, побуждающих или не побуждающих к определенным действиям людей, создание системы стимулов в этом комплексе, которые необходимы для достижения поставленных целей организации.

Имея необходимую мотивацию в процессе трудовой деятельности, персонал организации с удовольствием преодолевает любые трудности, и в кратчайшие сроки решить поставленные задачи перед ними. Система мотивации трудовой деятельности, влияющая, в первую очередь, на потребности работников, а также на гарантию занятости, стабильности, безопасности труда, необходимости самовыражения, достойном вознаграждении за труд и качество этого труда, обрела значимость в вопросе решения поставленных целей и задач.

Чем больше организация тратит ресурсов на внедрение новаторских технологий, разработку инновационных видов продукции, услуг и гарантию качества, тем больше масштаб деятельности, которая охватывает внутреннюю работу организации, а также взаимоотношения с партнерами и поставщиками в

бизнесе. В то же время основное внимание уделяется систематизации организованной работы, которая позволяет избежать ошибок и укрепить сотрудничество подразделений организации.

Но, к сожалению, даже систематизация и правильная организация работы не гарантирует абсолютное отсутствие ошибок, несоответствий оказываемых услуг и производимой продукции.

Удовлетворенность персонала организации условиями и оплатой труда, созданный деловой климат внутри организации, действующая экономическая политика руководства организации, во многом определяют заинтересованность и замотивированность сотрудников на эффективный и производительный труд.

Систематическая оценка удовлетворенности трудом персонала организации способствует выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему стимулов, которые позволят устранить неэффективные факторы труда.

Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Цель выпускной квалификационной работы – это анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности для увеличения эффективности деятельности организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать определение понятию мотивации трудовой деятельности;
- рассмотреть механизм мотивации трудовой деятельности и его элементы;
- изучить особенности взаимодействия эффективности функционирования предприятия и мотивации труда в условиях рыночной экономики;
- определить методы исследования системы мотивации трудовой деятельности;
- провести анализ существующей системе мотивации труда в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский».

Объектом исследования является функционирование мотивации трудовой деятельности на примере филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский».

Предметом исследования является организационно–методические положение по созданию и усовершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

Теоретической базой исследования эффективности системы мотивации трудовой деятельности явились работы отечественных (Ветлужских Е., Соломанидина Т.О., Пономарев И.П., Новиков Д.А.) и зарубежных ученых (Кондо Й., Чингос П.Т., Хендерсон Р., Беккер Г.С., Милкович Д.Т.). Проблемой совершенствования системы мотивации персонала в организации рассмотрены в классических работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла, которые отводили мотивации одну из важных ролей стимулирования работников.

С целью повышения эффективности деятельности организации на основании анализа показателей кадровой политики в период 2012–2014 гг. предлагается комплекс мероприятий, которые будут мотивировать работников выполнять свои обязанности качественно и быстро. В разделе охраны труда и экологической обстановки рассмотрена деятельность организации со стороны охраны окружающей среды и охраны труда работников на предприятии. Также выявлены опасные факторы и предложены конкретные мероприятия по ослаблению или устранению их влияния на работника предприятия. Определено влияние предприятия на экологию, предложены мероприятия по снижению воздействий выбросов и произведен расчет платы за загрязнение окружающей среды.

Полученные данные в результате нашего исследования направлены на совершенствование и решение практических задач, возникающих в работе предприятия. Содержащиеся в нашем исследовании выводы, обобщения и предложения могут быть практически использованы в организациях.

## 1 Обзор литературы

### 1.1 Мотивация как одна из функции менеджмента

В современной экономике знаний одной из главных задач руководителя организации является поиск эффективных способов управления трудовыми ресурсами. Следует отметить, что решающим фактором результативности трудовой деятельности персонала служит их мотивация.

Понятие «мотивация» взаимосвязано с проблемой управления трудовыми ресурсами. Новые экономические условия порождают новые требования к персоналу, а, следовательно, методов их мотивации. Таким образом, в современных условиях эффективное управление трудовой деятельности не представляется возможным без понимания «мотивации» и методов стимулирования процесса труда.

В научной литературе дается многочисленное количество определений «мотивации». Нами были рассмотрены некоторые из них. Автор А.П. Егоршин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это процессуальный фактор, который побуждает индивида к эффективной деятельности для достижения поставленных целей [6, с. 457].

В свою очередь, С.К. Мордовин в своих работах утверждает, что «мотивация» - это внутренний процесс, созданный человеком к побуждающим действиям [7, с.161]. По нашему мнению, представленное определение С.К. Мордовиным подразумевает под мотивацией психологическую зависимость человека от причины, которая побуждает его к действию, и чем важнее причина для человека, тем эффективнее он будет действовать.

Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на наш взгляд, представлена в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [21, с. 108]. Однако, надо заметить, что такое

определение дано авторами с позиции работников, но не с точки зрения руководителя организации. Кроме того, представленное выше определение можно считать руководством к действию в системе управления организацией.

Объединив и проанализировав приведенные выше определения «мотивации» следует, что мотивация – это процесс, который побуждает каждого отдельного члена коллектива к активизации своей трудовой деятельности для удовлетворения собственных потребностей при достижении целей организации.

Мотивация необходима для того, чтобы развивать у персонала стимул к трудовой деятельности, и в будущем реакция работника в целях модификации его интересов и ценностных ориентаций, будет развита соответствующая мотивационная основа. В результате чего происходит развития и формирование трудового потенциала, когда создаются условия отождествления интересов работника и организации, при которых то, что необходимо и выгодно одному, становилось выгодно и необходимо другому, что показано в таблице 1.

Таблица 1 – Ожидания работника от компании

Элементы	Характеристика
1	2
Личные ожидания	Характер работы, содержание работы, требования к результатам, вознаграждение, перспективы развития, качество трудовой жизни, гарантии на будущее, справедливость оценки
Статусные ожидания	Оценка места и роли в новой компании, признание, значимость, уважение, стиль руководства, манера общения, стиль управления конфликтами
Групповые ожидания	Комфортность в групповой работе, обособленность от других коллективов, значимость коллектива в компании, самостоятельность в принятии решений, уровень ответственности за выполненную работу
Культурно–этические ожидания	Степень соответствия целей, ценностей, стиля лидерства, этических норм и других компонентов культуры организации культуре и нормам трудящегося
Групповые ожидания	Бесконфликтная и дружная работа в группе, умение работать в команде, лидерские качества
Трудовые ожидания	Должностных обязанностей выполняются добросовестно, проявление усердия, предприимчивости, исполнительности, инициативы, режима самообучения, творческого подхода
Культурно-этические ожидания	Соответствие параметров культуры компании параметрам культуры работника, ее целям, миссии, нормам, ценностям и корпоративным кодексам
Ожидания по обеспечению безопасности	Дисциплина, лояльность, выполнение всех регламентов и норм, не относиться к группам риска, конфиденциальную информацию не разглашать

Мотивация отождествляет в себе три компонента: мотив, потребность и стимул.



Рисунок 1 - Компоненты мотивации

Понятия «мотив» и «потребность» необходимо различать.

Мотив – это осмысленное побуждение к деятельности индивидуумом. Потребность может быть удовлетворена различными методами в форме всевозможной деятельности, поэтому он не обуславливает содержание, особенности и структуру человеческой деятельности.

Потребность – это конкретное состояние психики человека, показывающее несоответствие между внешними условиями его деятельности и внутренними, являющееся причиной понимания индивидом своей неудовлетворенности, оказывающее особое влияние на развитие внутренних мотивов деятельности.

Внешнее побуждение находит в категории «стимул» свое отображение.

Стимул – это особое воздействие на индивидуума, какой бы характер оно не носило и откуда бы ни исходило и, оказывающее влияние на его деятельную активность. Данное влияние основано на гарантиях предоставлений достижения в результате активности предмета влечения, который удовлетворяет потребность.

Взаимодействие потребностей, стимулов и мотивов представлено на рисунке 2.

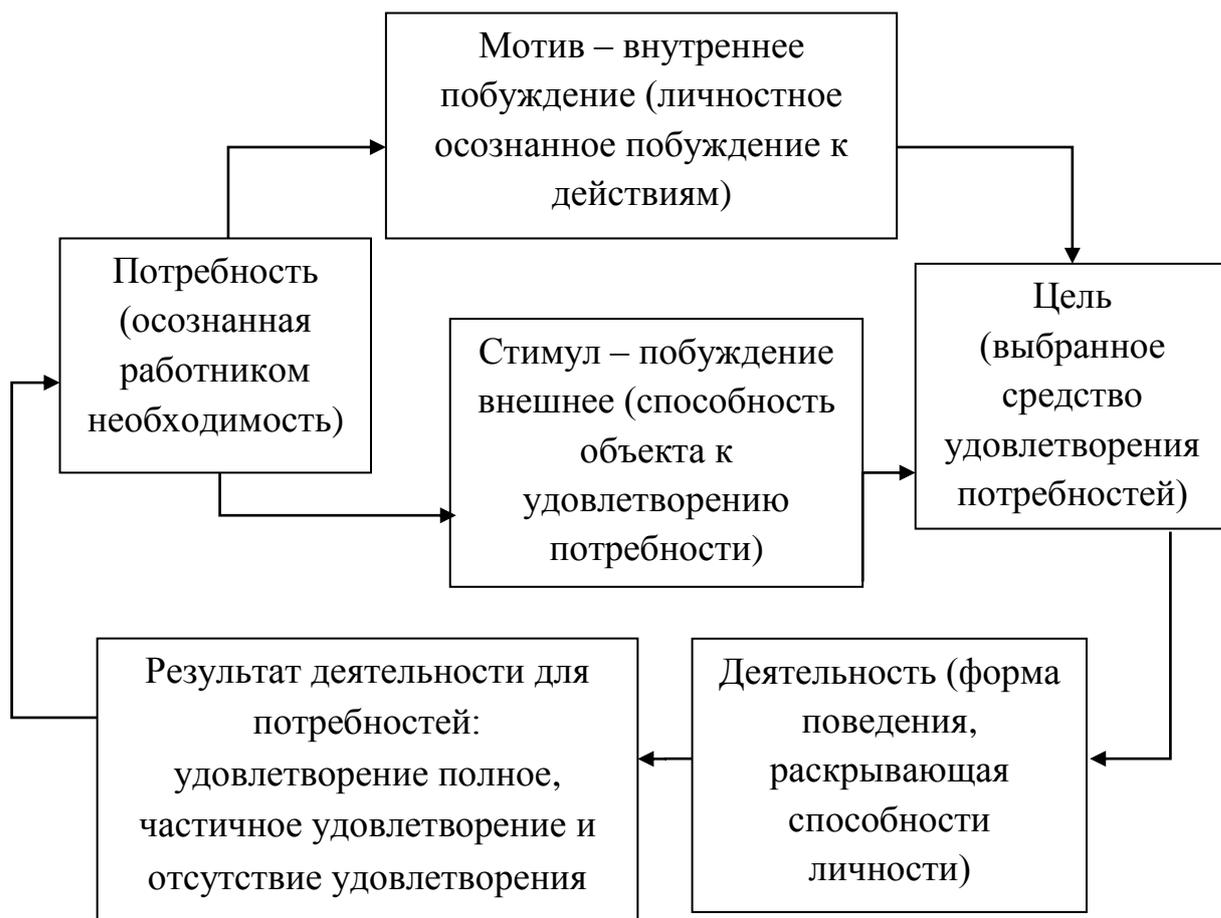


Рисунок 2 - Механизм мотивации персонала

Если результат деятельности по удовлетворению потребности положительный, то он запечатлевается в памяти человека и принуждает также действовать в похожей ситуации. А отрицательный результат напротив приводит к тому, что в будущем человек начинает избегать занятия, ведущие к отсутствию удовлетворения вообще или неполному удовлетворению. Такой цикл, повторяющийся в жизни любого человека по поводу удовлетворения любых его потребностей, называется законом результата.

Необходимый стимул применяют в зависимости от мотивов деятельности работника (таблица 2).

Материальное материальными ценностями (материальное стимулирование в большинстве случаев – денежное) – это направление, в котором управленческая наука достигла очень высоких результатов. Так как это объясняется тем, что управленческая наука решает поставленные задачи,

допускающие, обычно, измерение параметров в количестве, а как раз деньги и являются наилучшим измерителем для такого дела.

Таблица 2 – Зависимость стимула и мотива в управлении кадрами

Мотивы	Стимулы
Личностные мотивы (мотивы самоопределения в жизни): призвание, самовыражение, переключение, любознательность, изобретательство, творчество, занятие наукой, рационализаторство	Предоставление работы по призванию, по интересам, профессиональная ориентация, повышение творческой деятельности, учет личностных качеств, развитие только специализированной карьеры работника, возможности обучаться, подарки, премии за инновации, гибкий режим работы, всеобщее признание, доступ к полезной и новой информации
Мотивы по удовлетворению потребностей в духовных и материальных благах: качество работы, производительность, рост мастерства, повышение занятости, повышение ответственности, работа на одном предприятии, совмещение нескольких должностей	Увеличение заработной платы, надбавки и доплаты к заработной плате, единовременные выплаты, материальная помощь, премиальная система, социальный пакет, комиссионные от размеров продаж, система участия в прибылях
Мотивы социального взаимодействия: подражание, дружба, общение, сопричастность, безопасность, поддержка	Стиль руководства – демократический, благоприятный социальный микроклимат, участие в управлении, доска почета, культурные мероприятия, признание заслуг, социальный пакет работника
Мотивы статусного самоутверждения: престиж, достижение цели, развитие карьеры, власть, высокий статус, успех, самоутверждение, самоуверенность	Участие в принятии решений, участие в управлении, предоставление руководящей работы, персональные блага, рост числа подчиненных, участие в успехе, расширение полномочий, участие в престижных работах, участие в капитале, представительство для внешних организаций, общее участие в бизнесе, ротация кадров, присвоение званий (например, «Лучший сотрудник»), международное признание
Мотивы оптимизации в жизненном цикле: профессиональная мобильность, возрастная релаксация, социальная мобильность, избавление от психологического и статусного дискомфорта	Предоставление трудовой деятельности по возможностям, а также по желанию, наставничество, развитие неспециализированной карьеры, психологическое поощрение, устранение отрицательных стимулов, центры разгрузки и психологической помощи, комиссии по различным трудовым спорам, система «открытых дверей»

Вся совокупность мотивирующих факторов требует глубокого и всестороннего рассмотрения.

Вся совокупность мотивирующих факторов требует глубокого и всестороннего рассмотрения.

## 1.2 Эволюция теоретических аспектов мотивации

Изучение понятие «мотивация» не ограничивается анализом определений. По нашему мнению необходимо рассмотреть сущность «мотивации» с позиции поведенческой школы менеджмента, которая оказала важное влияние на формирование самой мотивации, в том числе как функции менеджмента.

В середине 20 века исследование психологических факторов отношений между людьми потребовало знаний социологии, психологии, педагогики и методов исследования поведения персонала, что привело тем самым к трансформации школы человеческих отношений в школу поведенческой науки. Основой в изучении поведения персонала на рабочих местах становится психология поведения этих рабочих, их мотивация к трудовой деятельности и предпочтения и потребности. Поведенческое направление в теории менеджмента направлено на «оказания помощи персоналу в осознании их собственных возможностей на основе изменения концепции поведенческих наук к построению и управлению фирмой» [14, с. 58]. Главенствующая цель поведенческой школы представляется нами как повышение эффективной деятельности предприятия за счет увеличения отдачи работы персонала, а так же вытеснение формальных отношений в производстве и процветании. Поэтому основная концепция поведенческой школы заключается в том, что микроклимат климат в организации и удовлетворенность персонала организации являются результатами нестандартного решения проблем, вызванных участием персонала в управлении данного предприятия.

Главным постулатом поведенческой школы управления является утверждение: «правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и

организации в целом» [12, с. 98 – 99]. Объектом анализа и исследования поведенческой школы является: социальная составляющая организации, власть и авторитарность, характер лидерства, мотивация, коммуникационность, изменения в трудовой жизни коллектива. Из вышеизложенного вытекает, что главной задачей поведенческой школы является оказание помощи каждому отдельному индивиду организации в осознании своих собственных возможностей и раскрытии своего творческого потенциала. Хотя эта же главная задача и будет главным недостатком для руководителя, так как согласно предлагаемой концепции, менеджеры разного уровня, помимо решения повседневных задач, обязаны будут находить индивидуальный подход к каждому работнику, что в свою очередь усложнит процесс управления. Пытаясь решить обозначенную проблему школа основывалась на неформальных процедурах и правилах управления. При этом поведенческая школа утверждала, что заработная плата не является для персонала организации единственным стимулом к эффективному труду.

Таким образом, основная заслуга поведенческой школы заключается лишь в попытке анализа и исследования человеческих взаимоотношений на предприятии, а задача мотивации персонала к эффективному труду так и не была решена. И тем не менее, вклад поведенческой школы огромен, ведь именно данное направление доказало, что мотивация трудовой деятельности может быть различна.

Таким образом, последователи поведенческой школы менеджмента утверждали, что, чем значительнее мотивация персонала и чем больше реальных возможностей у каждого отдельного работника организации достичь своей цели, тем выше и производительней его труд.

В настоящее время менеджеры различного уровня ежедневно сталкиваются с проблемой мотивации трудовой деятельности персонала. Так, Ф.М. Русинов и М.Л. Разу предлагают в процессе мотивации использовать определенную последовательность взаимосвязанных категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей [12, с. 164].

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Таблица 3 позволяет проследить динамику изменения подходов к мотивации.

Таблица 3 – Динамика изменения подходов к мотивации (хронология)

Временной интервал	Автор	Теоретический аспект исследования
Конец 19 века	Анри Файоль	Теория администрации: предложил 14 принципов управления для руководителя высшего звена
Начало 20 века	Фредерик Уинслоу Тейлор	Теория организации труда: предложил дифференциальную систему оплаты труда сотрудников
20 – е годы 20 века	Элтон Мейо	Теория человеческих отношений: неформальное управление в организация и социальная составляющая работника
40-е годы 20 века	Абрахам Маслоу	Пирамида Маслоу: основана на классификации человеческих потребностей
50-е годы 20 века	Мак-Клелланд	Теория потребностей в системе разделения труда
Конец 50-х годов 20 века	Фредерик Ирвин	Двухфакторная теория мотивации: снижение текучести и степени конфликтности внутри организации
60-е годы 20 века	Герцберг Дуглас Мак – Грегор	Теория Х и теория Y: Концепция для выбора стиля лидерства и контроля труда по конечным результатам

Каждая теоретическое исследование явилось переломным этапом в практической значимости, которые используются в науке помогут эффективно работать и применять их руководителям организации для достижения целей организации.

Постоянное исследование и анализ мотивационной составляющей трудовой деятельности персонала позволяет побуждать человека к эффективному труду. Систематический анализ человеческого поведения внутри организации дает некоторые объяснения мотивации трудовой деятельности и позволяет создать прагматические модели мотивации персонала на индивидуальном рабочем месте сотрудников каждой отдельной организации с учетом ее индивидуальности. Подробнее данные теории рассмотрим ниже.

### 1.3 Основные теории мотивации труда

Факторы, которые оказывают влияние на мотивацию человека, рассматриваются в теориях мотивации. Главное внимание таких теорий направлено на влияние потребностей на мотивацию и анализ потребностей. Они описывают структуру, содержание потребностей, связи с мотивацией человека к определенной деятельности.

Наиболее популярными и основными теориями мотивации человека в таких областях являются пирамида потребностей Маслоу, теория факторов Герцберга, теория ERG Альдерфера и теория Мак-Клелланда.

Пирамида Маслоу – это достаточно известная теория, которая также названа теорией иерархии нужд или потребностей. Ключевые моменты данной теории:

- человек постоянно ощущает различные потребности;
  - выраженные потребности, которые испытывает человек, можно объединить в группы;
  - группы потребностей по отношению друг к другу располагаются в иерархии;
  - неудовлетворенные потребности побуждают человека действовать.
- Удовлетворенные потребности не стимулируют человека;
- при удовлетворении какой-либо потребности появляется другая неудовлетворенная потребность;
  - человек часто ощущает несколько разнообразных потребностей находящихся в комплексном взаимодействии одновременно;
  - потребности, которые находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют удовлетворения их в первую очередь;
  - после того, как удовлетворены потребности из низшего уровня, потребности высшего уровня активно начинают действовать на человека;

– потребности низкого уровня можно удовлетворить только небольшим количеством методов, а потребности высокого уровня, удовлетворяются наибольшим количеством методов.

Физиологические потребности. К этой группе относятся потребности в воде, пище, воздухе и т. д., потребности, которые человек удовлетворяет, чтобы сохранить свою жизнь.

Потребности защиты и безопасности. К данной группе относятся потребности, которые связаны с желанием человека быть в стабильном, безопасном состоянии, защищенным от страха, болезней, боли и других человеческих страданий.

Потребности принадлежности и потребности причастности. Человеку необходимо участие в общих действиях, дружба, любовь и т. п.

Потребность признания и самоутверждения. Человек хочет быть знающими, уверенными в себе, сильными, также он желает, чтобы и другие люди признавали их таковыми, уважали.

Потребность в самовыражении. Данная группа объединяет потребности, при которых человек устремлен к наиболее полному применению собственных умений, знаний, навыков и способностей.

Рассмотренная теория имеет основную задачу в стремлении доказать, как различные потребности оказывают влияние на мотивацию человека к определенной деятельности, а также как можно повлиять на людей, при знании об изменении действий потребностей на человеческую мотивацию, давая возможности человеку удовлетворять собственные потребности нужным образом. Эта теория оказала огромное влияние на формирование теории и практики современного менеджмента.

Теория Мак-Клелланда – это теория приобретенных потребностей. Популярной теорией потребностей, которая определяет мотивацию человека к определенной деятельности, является теория Мак-Клелланда, она связана с исследованиями и показом воздействия на человеческое поведение потребностей достижения, соучастия и властвования. Видимое воздействие на

человеческое поведение проявляют сильно развитые потребности, они принуждают человека совершать деятельность, которая в итоге должна привести к удовлетворению потребностей, которые были приобретены под действием обучения, опыта и жизненных обстоятельств.

На основе своих исследований Мак-Клелланд пришел к такому выводу, что потребность может относиться не только к характеристике некоторых людей, а также и к характеристике обществ. Общества, с высокой потребностью достижения, зачастую имеют достаточно развивающуюся экономику. Общества с низкой потребностью достижения живут с экономикой, развивающейся низкими темпами или же совсем с неразвитой экономикой.

Важно проводить обучение сотрудников организации с целью регулирования уровня потребности. В работе следует использовать обратную связь регулярно.

Стремление к достижению чего-либо позволяет человеку успешнее решать задачи, стоящие перед ним. В виде стремления к дружбе с окружающими выражается потребность соучастия. Потребность властвовать – это крупная приобретенная потребность, развивающаяся на основе опыта жизни, когда человек контролирует ресурсы и процессы, которые протекают вокруг него.

Мак-Клелланд предполагает, что из потребностей соучастия, властвования и достижения для грамотного руководителя значимость имеет потребность властвования, поэтому важно, чтобы деятельность менеджера предоставляла ему возможность удовлетворять эту потребность, а также способствовала развитию данной потребности.

Теория двух факторов Герцберга. На рубеже 50-60-х годов совместно с коллегами Герцберг провел исследование, с целью выяснения факторов, которые оказывают мотивирующее воздействие на человеческое поведение и демотивирующее воздействие, которые вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность у человека. Герцберг сделал заключение о том, что явления удовлетворенности и неудовлетворенности являются двумя разными

процессами со стороны определяющих их факторов, т. е. факторы, которые вызывают увеличение неудовлетворенности, не всегда приводили к увеличению удовлетворенности при их ликвидации. Также если какой-то фактор помогает увеличить удовлетворенность, то это ни каким образом не показывает, что при понижении его влияния будет повышаться неудовлетворенность.

Как самостоятельная группа потребностей рассматриваются мотивирующие факторы. Обобщенно данную группу называют группой потребностей в росте. Человек испытывает удовлетворение, когда такие потребности удовлетворяются. И так как они обычно приводят к удовлетворению, поэтому и имеют стимулирующее значение, как показано на рисунке 3.

По разработанной Герцбергом концепции факторов, он сделал заключение, что если у работника есть чувства неудовлетворенности, то руководителю необходимо сосредоточиваться на факторах, которые вызывают его. Руководителю желательно использовать все средства, для того, чтобы избавиться от неудовлетворенности, и после, пытаться стимулировать работников, используя факторы здоровья неэффективно, поэтому менеджеру нужно приводить стимулирующие факторы в активное состояние и добиваться высоких результатов труда через достижения трудящихся состояния удовлетворения.

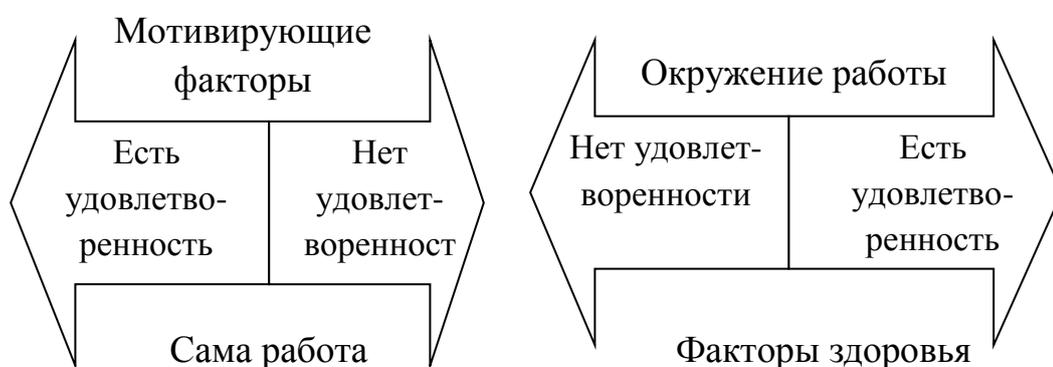


Рисунок 3 - Независимые процессы неудовлетворенности и удовлетворенности

Рассмотренные концепции выдвигают определенное мнение о мотивации, которое удостоверяется эмпирическими изысканиями и которое использовалось в практике менеджмента длительное время, особенно это относится к теориям Маслоу и Герцберга. Но для того, чтобы разбираться в мотивации работников лучше, руководителям следует со всеми теориями мотивации быть знакомыми.

Для достижения конкретных намерений, распределение усилий трудящихся и выбор типа поведения, существуют процессуальные теории мотивации. Наиболее известные в данной области являются теории:

- ожиданий Врума;
- Портера–Лоулера;
- справедливости;
- Макгрегора.

Теория ожиданий Врума.

Обязательными условиями мотивации индивидуума для достижения необходимой цели, по теории ожиданий Врума, есть предпочтительный тип поведения, и также потребность.

Поведение работников определяется:

- поведением работника, уверенного, что при определенных условиях он получит вознаграждение;
- поведением руководителя, который стимулирует работника при конкретных условиях;
- поведением руководителя и работников, которые допускают выдачу вознаграждения, если качество работы будет улучшено;
- поведением работника, который сопоставляет сумму, нужную для удовлетворения потребности с величиной вознаграждения.

Следовательно, существует необходимость в доминировании увеличения качества трудовой деятельности при уверенности трудящегося в том, что это заметит менеджер. Данная ситуация позволит работающему человеку удовлетворить необходимую потребность.

В теории ожидания, трудящемуся нужно иметь потребности, которые в большей степени можно удовлетворить в итоге предстоящего вознаграждения. Менеджеру необходимо давать трудящемуся вознаграждения, удовлетворяющие возможную потребность.

В теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником с точки зрения оценки вознаграждений, которые выданы другим работникам, из той же организации. Работник начинает сравнивать свое вознаграждения с размером вознаграждения сотрудников, учитывая работу и условия.

Суть теории мотивации Портера–Лоулера, которая сочетается из компонентов теорий справедливости и ожидания, заключается во введении соотношений между достигнутыми результатами работы и поощрением.

Лоулером и Портером были отмечены три переменные, которые влияют на размер поощрения: осознание значимости своей роли в процессе способности и деятельности, затраченные усилия и личные качества сотрудника. Проявление компонентов теории ожидания заключается в том, что работник оценивает поощрение в соответствии с использованными усилиями и верит, в то что поощрение будет пропорционально затраченным усилиям. Проявление компонентов теории справедливости заключается в том, что у работников есть свое собственное суждение о правильности или неправильности поощрения по отношению к сотрудникам, и степень удовлетворения. Следовательно, причиной удовлетворения сотрудника являются результаты трудовой деятельности. Результативность должна всегда повышаться согласно этой теории.

Теория Д. Макгрегора. Макгрегором проанализировал деятельность трудящегося на рабочем месте и выявил, то, что руководитель может контролировать элементы, определяющие действия сотрудника:

- планируемое время для выполнения задач;
- задачи, которые получает сотрудник;
- качество выполнения задания;

- время получения задания;
- рабочая группа сотрудника;
- средства, которые используются для исполнения задач;
- уверенность сотрудника в возможности выполнения задания;
- инструкции, которые получает сотрудник;
- поощрения за выполнение заданий;
- степень причастности сотрудника к рабочим проблемам;
- уверенность сотрудника в поощрении за выполненную работу.

Макгрегор сделал вывод, что можно использовать два различных метода управления на основе всех факторов, которые зависят от менеджера и влияют на работника, и назвал их теориям X и теория Y.

В теории X представлен авторитарный управленческий стиль, характеризуемый жестким контролем по всем факторам и большой централизацией власти.

В теории Y представлен демократический управленческий стиль, предполагающий улучшение понимания в группе сотрудников, передачу полномочий, учет мотивации работников и потребностей психологических, улучшения сути работы.

Эти теории сильно влияли на формирование управленческой теории.

Макгрегор также разрабатывал теории, которые можно применить и к отдельным индивидам. С развитием как системы открытого типа организации связано совершенствование концепции, которая использует целостный управленческий подход.

Оучи были переделаны методики Макгрегора и предложены свои концепции, названными теория A и теория Z, которые проявляют отличия американской и японской экономик. Теория Z базируется на принципах доверия, пожизненного найма, коллективного метода принятия решений, прочная связь между сотрудниками, в отличие от теории A, которая проявляет непропорциональное внимание к технологии и технике в ущерб человеческому фактору.

Существует множество и других теорий мотивации. Одна теория не может применяться всегда, так как развивается человек и развиваются они. В такой ситуации требуется постоянная изменчивость методов, которые используются в управлении работниками.

Наиболее понятной и универсальной среди теорий, которая подходит для применения в деятельности филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» является теория потребностей Маслоу. Удовлетворение потребности в безопасности работника и физиологических потребностей достигается используемыми, грамотно сформулированными правилами охраны труда и высокой оплатой труда. Также применяется и теория Макгрегора (Y), которая подходит для менталитета России, являющаяся теорией социальной поддержки.

#### 1.4 Методика исследования мотивации трудовой деятельности

Зарубежные методики. Определяя результаты работы, главное внимание уделяется тому, какие именно качества сотрудника влияют на этот результат. Американские компании обычно используют комплекс оценок. Конкретно система сравнения факторов применяется для оценки сути деятельности сотрудников, которые заняты в управленческой сфере. Рассматриваются при этом объемы работ, требования к работнику, сложность функции выполнения, сфера влияния. Выясняются, общие характеристики для каждой должности. Оценка прямо пропорциональна важности и сложности работы. Важность каждого вида трудовой деятельности определяется по вкладу в результат работы организации. Все характеристики составляют основу для сравнения всех должностей, а также выступают как факторы и подфакторы, по ним оценивается конкретная должность к другим должностям. Американские специалисты считают, что это позволяет выяснить круг профессиональных умений и знаний, которые необходимы работнику для замещения какой-либо должности.

Консультативной организацией «Маккинзи» были выбраны следующие подфакторы и факторы:

- сложность выполнения заданий, которые включены в обязанности (принятие решений, планирование, творческая активность, решение проблем);
- сфера воздействия – это влияние должности на итоги трудовой деятельности организации (количество работников в подчинении, рост дохода компании, финансовые и материальные ресурсы);
- требования – это объем мастерства и знаний, который необходим для выполнения заданий.

Подфакторы и факторы оцениваются в баллах, и «цена» балла пропорциональна уровню жалования. По всем подфакторам сумма баллов выделяет сравнительную оценку рассматриваемых должностей в организации.

Отечественные методики. Информацию о мотивации трудовой деятельности социологи получают обычно с помощью опросов (анкетирования или интервьюирования).

Самым распространенным методом исследования мотивации трудовой деятельности в 1960–1970-х годах являлся метод сопоставления разных удовлетворенностей, которые выражены вербально. В основе лежит анализ данных об удовлетворенности работой в организации, собранных в результате интервью. Чем сильнее отношение к элементу рабочей ситуации, тем больше значимость каждого компонента всей рабочей ситуации. Показателем значения мотивации, соответствующей какому-либо компоненту рабочей ситуации, является разновидность оценок этого компонента рабочей ситуации для сотрудников, которые удовлетворены своей работой, и сотрудников, которые не удовлетворены работой.

Использовалась также методика, когда оценки компонентов рабочей ситуации сравнивались не с удовлетворенностью работой, а с результатами труда для исследования мотивации трудовой деятельности.

В 1990-х годах две эти методики изучения мотивации трудовой деятельности практически были распространены. В данный период времени

самым распространенным объектом социологических исследований были ценности. Конкретно исследователей волновал вопрос о месте трудовой деятельности среди других разных ценностей жизни, является ли трудовая деятельность инструментальной или терминальной ценностью, каковы ценности трудовой деятельности? Для выяснения ценностей используется шкала мотивов, которая разработана в 1970–х годах, она используется в различных мировых исследованиях.

В 1990–х годах в небольших отечественных исследованиях мотивации трудовой деятельности самыми распространенными были инструментарии, в которых использовался прямой вопрос «в лоб». Обычно респонденту давались на рассмотрение три варианта и необходимо было: выбрать 2–3 важных мотива; оценить степень важности каждого из предложенных мотивов по 5–бальной шкале; от наиболее к наименее важным проранжировать мотивы. Но для выявления важности мотивов трудовой деятельности использовались методики и более оригинальные. Например, смысл одной из них состоял в том, что по каждому из мотивов рассчитывался средний балл удовлетворенности и средний балл важности и этим мотивам приписывался особенный рейтинг удовлетворенности и рейтинг важности, который соответствовал среднему баллу. После сопоставляют рейтинги удовлетворенности и важности и делают выводы.

Построение типологии мотивов является важной составляющей изучения мотивации трудовой деятельности. В советском обществе в качестве ориентира была иерархическая система мотивов труда, которая была предложена А.Г. Здравомысловым. Начальным пунктом мотивации труда автор выделял материальную заинтересованность, а потом – интерес к своей работе, а затем уже установки человека в коллективе, и мотивацию венчает осознание смысла рабочей деятельности и ее значимости для общества.

Для филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» самой подходящей методикой исследования мотивации трудовой деятельности является связь нескольких видов анализа и изучения данных, т.е. проводится анкетирование

или опрос, делается психологический портрет сотрудников, результаты совмещают и анализируют.

Мотивация – это не исконное средство человека, а итог определенного процесса. Это утверждение подтверждается тем, что степень мотивации людей в течение их жизни постоянно меняется. Мотивация – это непостоянная вещь и она зависит от взаимосвязи многих факторов, которые с разной силой влияют на нее.

## 2 Объект и метод исследования

### 2.1 Общая характеристика филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

Филиал ОАО «РЭУ» «Новосибирский» создан на основании решения Совета директоров ОАО «РЭУ» от 03 августа 2010 года и поставлен на налоговый учет 31 августа 2010 года. С последней даты начинается отсчет его деятельности. В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2011 года № 643-р ОАО «РЭУ» определено единственным поставщиком тепловой энергии для нужд Министерства обороны Российской Федерации и подведомственных ему организаций.

Среднесписочная численность работающих на предприятии составляет 1770 человек, средний возраст которых - 41 год.

ОАО «РЭУ» «Новосибирский» существует линейно-функциональная структура управления, которая построена в виде ступенчатой лестнице. Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Разделение системы управления на составные части происходит по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т.д.

Организационная структура управления предприятия необходима для определения организационных звеньев:

- служб, подразделений (цехов, отделов и т.д.);
- взаимосвязи организационных звеньев; разделения обязанностей и ответственности по оргзвеньям;
- для разработки финансовой структуры ОАО «РЭУ» «Новосибирский», положений о службах и должностных инструкций.

В организационной структуре управления ОАО «РЭУ» «Новосибирский» состоит из: отдела энергосбыта, юридического отдела и службы промышленной, экологической безопасности и охраны труда. Перечисленные отделы подчинены непосредственно директору филиала, а филиал «Новосибирский» в свою очередь состоит из 5 подзвеньев: ЭРТ №1 – Новосибирский, ЭРТ №2 – Омский, ЭРТ №4 – Алтайский, ЭРТ №6 – Юргинский и ЭРТ №8 - Толмачевский. В непосредственном подчинении директора филиала являются: заместитель директора по эксплуатации, ведущий специалист по защите активов и заместитель директора по экономике и финансам. Организационная структура управления филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» представлена на рис.4.

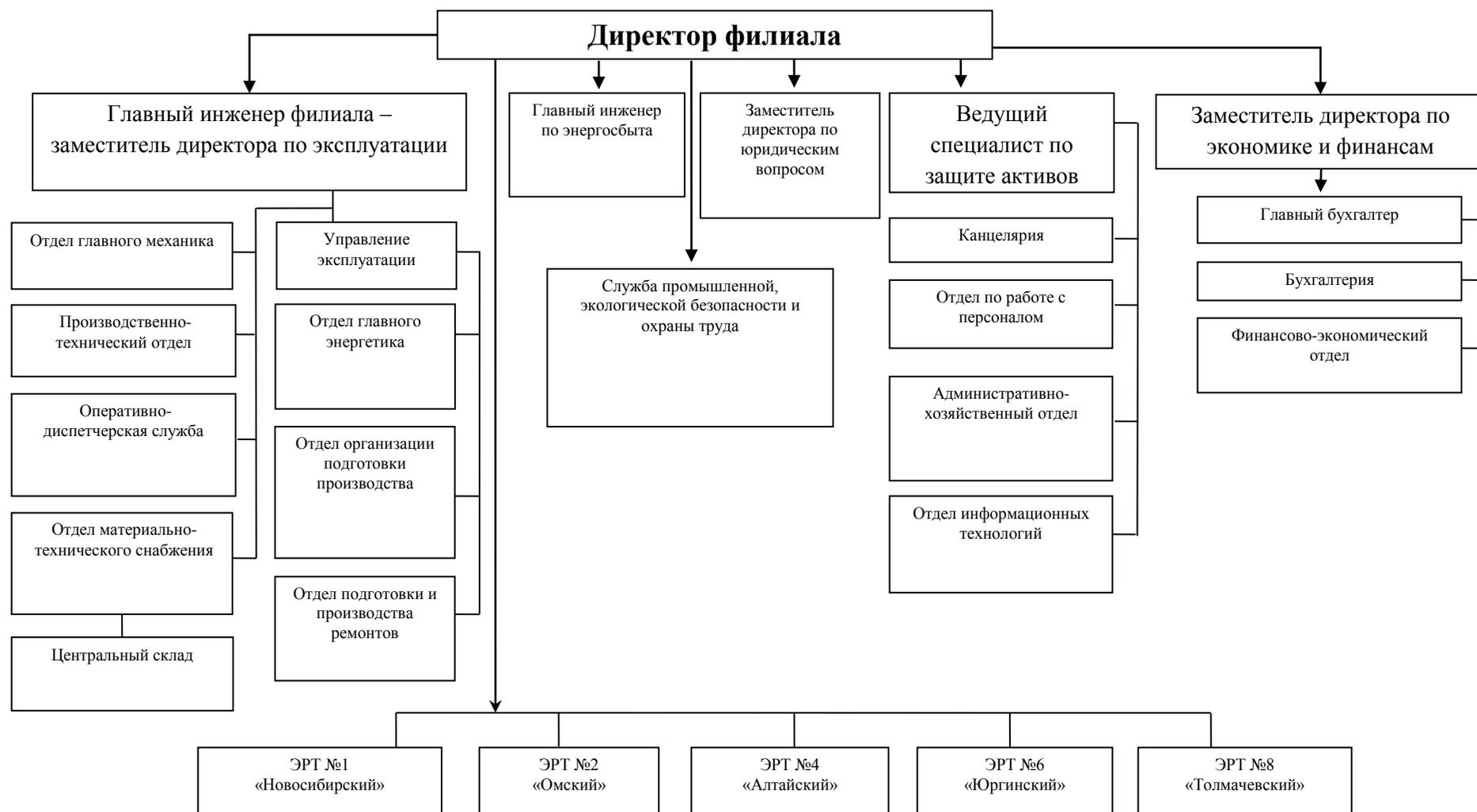


Рисунок 4 – Организационная структура управления филиал ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

### 3 Расчет и аналитика

#### 3.1 Анализ кадрового состава филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

От эффективности обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и рациональное их использование зависят конкурентоспособность организации в целом на рынке товаров и услуг. В свою очередь персоналом своевременно будет выполнен необходимый объем производственных работ, работники предприятия будут эффективно использования оборудования, и, как следствие, производить более качественную продукцию, что улучшит себестоимость продукции, прибыль предприятия и ряд других экономических показателей.

Основными задачами анализа кадрового состава предприятия являются:

- анализ количественных и качественных показателей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами,
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Источниками информации для анализа являются:

- план по труду,
- статистическая отчетность,
- данные табельного учета и отдела кадров.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами является неотъемлемой частью анализа мотивации трудовой деятельности и определяется путем сопоставления фактического количества работников предприятия отдельно по подразделениям и профессиям с запланированной потребностью на текущий год.

Экономический потенциал предприятия характеризуется составом трудовых ресурсов, их рациональным использованием и сохранением. Эффективное использование трудового потенциала предприятия оказывает большое влияние на результаты хозяйственной деятельности и конкурентоспособность предлагаемых услуг и готовой продукции на современном рынке.

Каждое предприятие самостоятельно определяет потребность в трудовых ресурсах, составляя ежегодный план исходя из специфики своей хозяйственной деятельности и объемов производства на будущий год. Планирование состава трудовых ресурсов происходит в следующей последовательности:

- рассчитываются объемы работ на будущий период времени по каждому виду деятельности предприятия;
- устанавливаются требования к уровню квалификации и образования работников по каждому виду работ;
- рассчитывается необходимая численность работников для выполнения предстоящего объема работ по каждому виду деятельности;
- группируются родственные рабочие места, формируются отделы, секции, цеха, службы;
- подсчитывается число рабочих мест и должностей, составляется штатное расписание.

При формировании рабочих мест и количества работников на предстоящий период времени необходимо учитывать имеющийся штат работников, рассмотреть возможность повышения квалификации или переподготовки персонала при необходимости, а также перемещения по должностям. Кроме того, изучаются источники привлечения персонала - найма нового персонала. Формирование штата работников увязывается с финансовыми возможностями предприятия по оплате труда персонала, созданию необходимых условий труда, а также условий для повышения квалификации работников.

Всесторонний анализ трудовых ресурсов филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» является залогом выявления скрытых хозяйственных ресурсов.

Основными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- анализ численности, состава, структуры и уровня квалификации;
- изучение форм и причин движения персонала;

- оценка обеспеченности предприятия персоналом требуемой квалификации;

- оценка будущих потребностей в персонале.

Оценка персонала проводится на базе всего филиала, фактическая численность работников на конец 2014 года составила 1770 человек при плановой численности 1790 человек.

Общая численность работающих на предприятии за 2014 году составила 1770 человек, что ниже к уровню 2013 года на 65 человек, и выше к 2012 году - на 197 человек.

За рассматриваемый промежуток времени снижается доля работников аппарата управления в среднем на 4%. В общей численности работников выделяются: работники аппарата управления; работники производственного подразделения и материально-ответственные лица; работники производственных подразделений и другие работники.

Численность руководителей изменяются как в положительную, так и в отрицательную сторону. Так, например, численность руководителей отделов, подразделений, заместители директора и т.д. в 2014г. На 26 человек, что составило около 16%, их доля в общей структуре персонала составляет – 7,9% и снизилось на 1,2% по сравнению с 2013 г., хотя по отношению к 2012г. произошло увеличение на 1,4%.

Численность специалистов в 2014г. так же снижается на 60 человек, а их доля в общей структуре численности снизилось лишь на 2,7%. Общее снижение численности с 2012-2014г. Осталось практически неизменным.

Таблица 4 - Анализ персонала филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)			Темп роста %			Структура персонала, %			Отклонение структуры персонала, %		
	2014	2013	2012	2014	2013	2014	2014	2013	2014	2014	2013	2012	2014	2013	2014
				/	/	/	/	/	/						
				2013	2012	2012	2013	2012	2012				2013	2012	2012
всего работников, чел.	1770	1835	1573	-65	262	197	96,5	116,7	112,5	100	100	100	-	-	-
в том числе:															
<b>1. Работники аппарата управления</b>	<b>420</b>	<b>506</b>	<b>387</b>	<b>-86</b>	<b>119</b>	<b>33</b>	<b>83,0</b>	<b>130,7</b>	<b>108,5</b>	<b>23,7</b>	<b>27,6</b>	<b>24,6</b>	<b>-3,9</b>	<b>3,0</b>	<b>-0,9</b>
в т.ч. руководители отделов, подразделений, заместители директора и т.д.	140	166	102	-26	64	38	84,3	162,7	137,3	7,9	9,1	6,5	-1,2	2,6	1,4
специалисты: бухгалтер, юрист, инженер, энергетик и т.д.	280	340	285	-60	55	-5	73,9	95,8	70,8	15,8	18,5	18,2	-2,7	0,3	-2,4
<b>2. Работники производственного подразделения и материально-ответственные лица</b>	<b>1140</b>	<b>1101</b>	<b>970</b>	<b>39</b>	<b>131</b>	<b>70</b>	<b>103,5</b>	<b>113,5</b>	<b>117,5</b>	<b>64,4</b>	<b>60,0</b>	<b>61,7</b>	<b>4,4</b>	<b>-1,7</b>	<b>2,7</b>
начальник смены	120	138	102	-18,0	36	18,0	87,0	135,3	117,6	6,8	7,5	6,5	-0,7	1,0	0,3
кладовщики, мастера, бригадиры	85	111	66	-26	45	-19	76,6	168,1	128,8	4,8	6,1	4,2	-1,3	1,9	0,6
производственные рабочие	935	852	802	83	50	133	109,7	106,2	116,6	52,8	46,4	51,0	6,4	4,6	1,8
<b>3. Другие работники</b>	<b>210</b>	<b>228</b>	<b>216</b>	<b>-18</b>	<b>12</b>	<b>-6</b>	<b>92,1</b>	<b>105,6</b>	<b>102,9</b>	<b>11,9</b>	<b>12,4</b>	<b>13,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,8</b>
ИТОГО	1770	1835	1573	-	-	-	-	-	-	100	100	100	-	-	-

Численность работников производственных подразделений и материально-ответственных лиц изменяется, но незначительно. В период 2013-2014гг. численность увеличивается на 39 человека или на 3%, в то время как общая численность сотрудников организации в этот период была снижена, а в период 2012-2013 г.г. численность в данной категории увеличивается на 131 человек или на 13,5%. Общее изменение в динамике составляет 70 человек или 17,5%. Данная категория работников занимает наибольшую долю в общей структуре персонала организации – около 65%. Численность других работников так же динамично меняется, но в связи со снижением общей численности персонала доля других работников уменьшилась в 2014 году на 6 человек по сравнению с 2012 годом.

В связи с появлением и внедрением на предприятии автоматизированную систему учета, можно заметить, что произошло сокращение специалистов. К ним относятся:

- специалисты финансово-экономической службы;
- специалисты кадровой службы;
- специалисты по организационной работе;
- кладовщики, инструкторы, заведующие производством, менеджеры и др.

В среднем сокращение произошло на 60%.

Для более наглядного представления данного анализа приведем диаграмму, отражающую количественный состав работников филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» по категориям в период с 2012-2014гг., представленную на рисунке 5.

Численность организации характеризует трудовой потенциал лишь частично, так как качественный состав трудовых ресурсов - это необходимый фактор повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Важнейшими компонентами являются: возрастной состав, уровень образования (с учётом отраслевого), стабильность коллектива. Поэтому далее рассмотрим изменения в составе рабочих по этим признакам.

Данные о квалификационных характеристиках работников хранятся в личных делах в отделе кадров.



Рисунок 5 – Количественный состав работников филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» по категориям в период с 2012-2014гг.

Согласно пояснительной записке в приложении к Бухгалтерскому балансу, фактическая численность рабочих (производственного персонала) на предприятии составляет на 2014г. - 1770 человек при запланированной численности рабочих по плану 1800 человек.

Проведем основной анализ обеспеченности трудовыми ресурсами, представленный в таблице 5.

Таблица 5 - Обеспеченность филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» трудовыми ресурсами в 2014 г.

Категория работников	План	Факт	Процент обеспеченности
Численность персонала	1800	1770	98,3
в т.ч. работники аппарата управления	445	420	94,4
работники производственных подразделений и материально-ответственные лица	1150	1140	99,1
Другие работники	205	210	102,4

Из табл.5 видно, что обеспеченность трудовыми ресурсами на предприятии полностью соответствует плану. Есть погрешность от 1-5 % в большую или меньшую сторону, но это соответствует условию составления годового плана.

Квалификация и профпригодность персонала современного предприятия является одним из основных критериев конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа, образования. Поэтому необходимо рассмотреть изменения в составе рабочих по этим признакам. Данные о квалификационных характеристиках работников хранятся в личных делах в отделе по работе с персоналом. Далее рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов предприятия, который представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Качественный состав трудовых ресурсов филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» на 2014г.

Тип персонала	Численность рабочих на конец года, чел	Средний возраст работника, лет	Удельный вес, %	Средняя заработная плата, руб
1	2	3	4	5
Работники аппарата управления с высшим образование (директора, руководители и заместители)	140	48,5	7,9	88000
Специалисты с высшим образованием (гл.инженер, гл.бхгалтер, гл.экономист и т.д.)	197	43,2	11,2	79000
Специалисты со средне-специальным образованием (бухгалтер, экономист, энергетик и т.д.)	83	55,6	4,6	35000
Работники производственного подразделения и материально-ответственные лица с высшим образование (начальник смены, мастер, и т.д.)	120	33,8	34,4	26000

Продолжение табл.6				
1	2	3	4	5
Работники производственного подразделения и материально-ответственные лица со средне-специальным образованием (бригадир, рабочий, кладовщик и т.д.)	85	44,1	18,9	25000
Работники производственного подразделения и материально-ответственные лица с общим средним образованием (кочегар и т.п.)	935	49,1	11,1	19000
Другие работники с высшим образованием	96	27,3	0,9	15000
Другие работники со средне-специальным образованием	99	53,9	9,4	13000
Другие работники с общим средним образованием	10	62,1	1,6	10000
Итого	1770	-	100	-

По данным таблице мы определили, что средняя заработная плата на предприятии в 2014 г. составила 25700 руб. при среднем возрасте сотрудников – 46,6 лет. Самый молодой контингент на предприятии относится к категории «другие работники с высшим образованием», что составляет лишь 1% всего персонала компании, т.е. это молодые специалисты, которые устроились сразу после окончания высшего учебного заведения. Проблема состоит в том, что по специальности на хорошую должность устроиться достаточно сложно не имея опыт работы. Поэтому текучесть в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский» существует как раз среди молодых специалистов. Рассмотрим движение рабочей силы в компании.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приему рабочих  $K_{пр}$ :

$$K_{пр} = \frac{q_{пр}}{q_{ср.сп.}} \times 100\% \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию  $K_{\text{в}}$ :

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\% \quad (2)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия  $K_{\text{п.с}}$ :

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{сп.н.г}} - Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.сп.}}} \times 100\% \quad (3)$$

- коэффициент текучести кадров в нашем случае будет аналогичен, как и  $K_{\text{в}}$ .

Расчеты всех представленных показателей приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ движения рабочей силы в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский» в период с 2012-2014 гг.

Показатель	2012	2013	2014
численность на начало года, чел	1532	1587	1835
принято на работу в течение года, чел	57	255	13
выбыли, в том числе:	16	7	78
по собственному желанию	16	7	78
за нарушение трудовой дисциплины, чел	0	0	0
численность персонала на конец года, чел	1573	1835	1770
среднесписочная численность персонала, чел	1537,5	1727,5	1785,5
коэффициент оборота по приему работников, %	3,71	14,77	0,73
коэффициент оборота по выбытию работников, %	1,04	0,41	4,37
коэффициент постоянства кадров, %	98,60	91,46	98,40
коэффициент текучести кадров	1,04	0,41	4,37

Обеспечение трудовыми ресурсами в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский» высокая и достигнута за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. Коэффициент текучести кадров на предприятии и коэффициент оборота кадров по выбытию одинаковый в 2014 г. и составил 4,37%. В предыдущих годах коэффициент текучести был незначителен. Текучесть кадрового состава являются одним из основных компонентов компании. Версия о низкой заработной плате, как первопричине увольнений не подтвердилась. Очевидно,

причина увольнения в низкой уровне мотивации, что и требуется определить в данной исследовании.

### 3.2 Анализ мотивации трудовой деятельности филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

В новых условиях экономики первоначальной задачей производственных предприятий является: подбора и оценки персонала, анализа кадрового потенциала, профессиональной и социально- психологической адаптации работников, анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений, управление трудовой мотивации персонала. Решение поставленных задач возложено на кадровую службу производственного предприятия.

При анализе мотивации трудовой деятельности необходимо проанализировать ценностные ориентации персонала организации филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский». Каждый сотрудник компании (в исследовании приняли участие 1558 респондентов, что составило 88%), получили список ценностей и описывающих их высказываний. Процедура исследования состояла в том, что на основании предложенных высказываний происходит ранжирование результатов. Высказывания сотрудников в вопросе ценностей зависели от их личностных ценностных ориентаций.

Из проведенного исследования (наглядно см.рис.6), большая часть сотрудник филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» мотивированна на комфорт и деловую активность, самоактуализация находится лишь на третьем месте, что говорит о низкой взаимосвязи благополучия сотрудников с благополучием развития компании. Для такого масштаба компании не характерно оказалось, что социальный пакет практически не беспокоит сотрудников и данная ценностная ориентация оказалось на последнем месте.

Таблица 8 – Средний уровень мотивации сотрудников филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» на основе ценностных ориентаций

Ценность	Характеристика	Средний уровень мотивации
Комфорт	Обговоренная ранее трудовая нагрузка, регламентированный график работы, стабильность, перспективы	40,54
Деловая активность	Участие в потенциальной перспективе, рискованном проекте	39,46
Самоактуализация	Возможность поддерживать самооценку, сохранить «социальное лицо», карьерный рост и удовлетворенность	27,54
Материальное вознаграждение	Возможность получать премиальные выплаты	13,69
Безопасность	Поддержание безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег	10,69
Социальный институт	Благоприятный психологический климат неформальной группы	9,71
Социальная полезность	Полный социальный пакет каждому сотруднику при трудоустройстве	8,92

Таким образом, типовой портрет сотрудника компании выглядит следующим образом: средний возраст 46 лет, наличие среднего специального образования, ориентирован на обеспечение личного комфорта и комфорта семьи, в перспективе склонен делать карьеру в компании и повысить самооценку со стороны окружающих, что является первостепенной задачей, примерование и материальное вознаграждение играет незначительную роль, мало нуждается в социальном пакете предоставляемом компанией, не видит необходимости коллективной работы, участия в жизни компании.

В результате проведенного нами исследования ценностных ориентаций сотрудников организации можно сделать выводы о том, что мотивация трудовой деятельности на предприятии достаточна, слаба и ее стимулирование и совершенствование должно строиться при разработке плана материального стимулирования работников, стабильности производственного процесса и предоставлении возможности сотрудникам для участия в новых проектах.

В дополнение к нашему исследованию была также использована анкета «удовлетворенность работой», которая охарактеризовала степень

удовлетворенности персонала и подтвердила наши выводы (Приложение А).



Рисунок 6 - Средний уровень мотивации сотрудников филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» на основе ценностных ориентаций

### 3.3 Анализ программы мотивации персонала филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский»

В компании число компонентов мотивации сильно ограничен. В табл.7 мы провели анализ используемых в настоящее время методов мотивации, которые сопоставили с целью внедрения и полученными результатами после внедрения.

Анализируя используемые методы мотивации в филиале ОАО «РЭУ» «Новосибирский» можно сделать вывод, что управленческий аппарат компании уделяет мало внимания мотивационным инструментариям. В связи с этим, управленческому аппарату стоит обратить пристальное внимание следующим недостатком мотивации трудовой деятельности компании:

1. Полное отсутствие систематизации по формированию и осуществлению мотивации трудовой деятельности.

2. Полное отсутствие контроля над внедряемыми методами мотивации трудовой деятельности.

3. Большая часть методов мотивации трудовой деятельности провальны и не соответствуют новым реалиям.

Таблица 9 - Анализ методов мотивации персонала филиала ОАО «РЭУ»  
«Новосибирский»

Метод мотивации персонала	Цель внедрения метода мотивации	Полученный результат после внедрения метода мотивации
Премиальные выплаты персоналу организации (квартальная премия, годовая премия)	Заинтересовать сотрудников организации	Реакция персонала – незначительная, т.к. премируются все сотрудники и в связи с этим премия низкая
Обеспечение спецодеждой работников производственных подразделений 1 раз в 2 года	Создать у работников чувство защищенности и заботы	Равнодушие персонала к вниманию руководящего состава
Предоставление полного соц. пакета	Создать у работников чувство защищенности и заботы	Высокая степень заинтересованности персонала
Предоставление прохождения обучения в целях повышения квалификации персонала за счет компании	Создать у сотрудников стимул к карьерному росту и профессиональных компетенций	Незначительное число желающих обучаться

Поэтому аппарату управления филиала ОАО «РЭУ» «Новосибирский» необходимо пересмотреть программу мотивации трудовой деятельности.

## 4 Результаты проведенного исследования

### 4.1 Разработка системы стимулирования сотрудников

В результате проведенного нами исследования, мы пришли к выводу, что компании необходимо разработать и внедрить новую систему мотивации персонала. Новый комплекс мер по повышению мотивации сотрудников был разработан на основании негативных моментов, которые были выявлены после анализа существующей программы мотивации трудовой деятельности. Мы его представили в таблице 10.

В процессе реализации предложенного комплекса мер по повышению мотивации персонала необходимо четко следить за результатами после внедрения. При провале одного из предложенных мероприятий необходимо немедленно внедрять другое.

Таблица 10 – Комплекс мер по повышению мотивации персонала филиала ОАО «РЭУ» Новосибирский

№ п/п	Метод мотивации	Суть предложенного метода	Цель метода мотивации	% от ФЗП
1	Денежные выплаты за добросовестное выполнение поставленных целей	Каждый сотрудник будет выполнять план выполнения работы в соответствии с должностными обязанностями, в результате успешного или неуспешного выполнения плана принимается решение о премировании каждого сотруднику отдельно	Каждый сотрудник должен осознавать, что от качества выполненной им работы будет зависеть его вознаграждение и благополучие	0,5-2
2	Денежные выплаты за перевыполнение плана работ в течение месяца, следующего за отчетным.	Для рабочих выполнение плана не составляет труда, а для других специалистов, руководителей, материально-ответственных лиц критерием перевыполнения плана являются выполнение дополнительных заданий.	Стремление к жизнеобеспечению и деловой активности удовлетворяется через возможность показать свою заинтересованность для данной организации	0,5-1

Продолжение табл.10				
3	Возможность прохождения обучения, повышение квалификации, аттестация сотрудников за счет компании	Каждый сотрудник имеет право подать заявку на прохождение обучения внутри компании или за ее пределами в целях повышения профессионализма и последующего карьерного роста. Руководство принимает решение, исходя из результативности сотрудника	Возможность карьерного роста сотрудника и его самоактуализация зависит только от трудолюбия и добросовестности каждого сотрудника	1-3
4	Корпоративные праздники	Целесообразно проводить совместные празднования Нового года, 8 марта, 23 февраля, Дня здоровья (летом),	Сотрудники должны чувствовать себя членом одной команды, дружного коллектива и развития корпоративного духа	1
5	Вознаграждение руководителей по результатам аттестации сотрудника	Руководитель в течение квартала поднимает профессиональный уровень своих подчиненных. В конце квартала по желанию сотрудника проводится аттестация, при успешном прохождении которой, руководитель получает вознаграждение, а сотрудник попадает в резерв на повышение	Стимулирование деловой активности и повышения профессионализма, возможность повышения благосостояния, работа в команде.	1-2

Премии сотрудников показывают желание руководителя показать, что высокое качество важно для него работы и что те сотрудники, кто образцово выполняют свои должностные обязанности, те и получают вознаграждение, соответствующее финансовым возможностям предприятия. Если все сотрудники будут прилагать максимальные усилия и предприятие будет в силах платить, то посредством премий оно вознаградит тех сотрудников, кто помогли своим трудом ему добиться уровня достигнутого успеха.

Почти неограниченны линии поведения сотрудников, ведущих к улучшению организационной результативности. Но некоторые важнейшие линии поведения и существуют, чтобы на них именно сосредотачивалась программа стимулирования. Награда должна иметь большее влияние на сотрудника, и этой линии следует придерживаться.

Признание работника ценным участником выполнения миссии организации и лично полезным является очень важным вознаграждением, которое предлагает организация своему работнику. Потому что такое признание приводит к возникновению у работников ощущения гордости за свой вклад в общее дело и ощущение своей значимости.

По итогам исследования, проведенного в 2010-2011 гг. Всероссийским центром изучения мнения общества, стимулятор, рассматриваемый как возможность роста карьеры, во многих организациях недооценивается. Сотрудники, имеющие возможность карьеры в организации, трудятся намного результативнее, несмотря на то, что рост карьеры в мотивации как психологического стимулятора почти не прогнозируется.

Элементы карьерного роста:

- увеличение круга полномочий, вследствие чего, сотрудник становится участником в принятии важных решений;
- увеличение оклада;
- увеличение доступа к информации в организации;
- увеличение уровня ответственности, вследствие чего сотрудник начинает работать эффективнее, не допуская ошибки и промахи.

Следовательно, повышение в должности работника позволяет ему самоутвердиться, почувствовав себя значимым, и в итоге делает его заинтересованным в своей трудовой деятельности.

Можно значительно уменьшить текучесть кадров с помощью и других не сильно затратных мероприятий, таких как:

- концентрирование усилий на обмен опытом между отдельными подразделениями организации и создание программ обучения;
- ускорение продвижения по служебной лестнице и увеличение возможностей для лучших работников;
- распространение важной информации о различных возможностях продвижения по служебной лестнице.

На рисунке 7 представлен возможный карьерный рост сотрудника.



Рисунок 7 - Планирование карьеры работника

В результате проведенного нами исследования ценностных ориентаций сотрудников первая тройка состоит из: комфорта, деловой активности и самоактуализации, т.е. безопасность и комфортабельность производства приведет к повышению трудоспособности персонала организации и повышения самообразования всего персонала организации. По результатам проведенного нами исследования и были разработаны мероприятия по повышению мотивации сотрудников, разработан план возможного карьерного роста в организации и рассчитан экономический эффект от внедрения мероприятий.