

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

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы управления мотивацией персонала

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Фольк Елена Петровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н., доцент		

Томск – 2016г.

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

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

Дата (Подпись)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Фольк Елене Петровне

Тема работы:

Разработка системы управления мотивацией персонала

Утверждена приказом директора (дата, номер)	15901/С от 26.02.2016
---	-----------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования – персонал ПАО «Томская распределительная компания». Предмет исследования – система управления мотивацией персонала предприятия. Эмпирическая база исследования: годовые финансовые отчеты компании ПАО «ТРК»; штатное расписание компании; карточки оценки компетенций персонала компании; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников
--	--

	компании; и другие внутренние документы компании.
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, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Изучить теоретические и методологические основы мотивации персонала в организации. Провести анализ персонала исследуемого предприятия. Исследовать действующую систему управления мотивации на исследуемом предприятии. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса Рисунок 2 - Иерархия потребностей Маслоу Рисунок 3 - Сравнение объемов работ и заработной платы Рисунок 4 - Структура персонала ПАО «ТРК» по категориям Рисунок 5 - Возрастная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 Рисунок 6 - Образовательная структура персонала ПАО «ТРК»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3203	Фольк Елена Петровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 136 страниц, 17 рисунков, 23 таблицы, 32 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: вознаграждение, ключевые показатели эффективности, мотивация, потребности, система мотивации, стимулирование, трудовые ресурсы.

Объектом исследования в работе является: персонал ПАО «Томская распределительная компания».

Предмет исследования – система управления мотивацией персонала предприятия.

Цель работы – разработка системы управления мотивацией персонала.

В процессе исследования проводились: 1) исследование качественных и количественных показателей персонала предприятия, 2) исследование действующей системы мотивации персонала на предприятии, 3) разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия.

В результате исследования: разработаны мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией персонала предприятия.

Степень внедрения: запланировано внести дополнения в действующую систему управления мотивацией персонала предприятия.

Область применения: управление персоналом в ПАО «ТРК».

Экономическая эффективность/ значимость работы: прогнозируется, что разработанные рекомендации будут способствовать увеличению производительности труда и доходов предприятия на 25%; предприятие получит дополнительную чистую прибыль в размере 26,0 млн. руб., что составляет 11,9% от чистой прибыли предприятия в отчетном году.

В будущем планируется: совершенствование системы материального стимулирования персонала на основе внедрения KPI.

Оглавление

Введение	6
1. Теоретические и методологические основы мотивации персонала в организации	10
1.1 Роль мотивации персонала в деятельности организации	10
1.2 Теоретические основы стимулирования персонала	15
1.3 Основные методы стимулирования персонала	20
1.4 Опыт мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях	24
1.4.1 Особенности мотивации персонала в Европе	24
1.4.2 Особенности мотивации персонала в Японии	30
1.4.3 Особенности мотивации персонала в США	34
1.4.4 Особенности мотивации персонала в России	42
2. Анализ мотивации персонала ПАО «ТРК»	48
2.1 Общая характеристика предприятия	48
2.2 Анализ состава и структуры персонала	53
2.3 Анализ движения персонала на предприятии	59
2.4 Анализ системы управления мотивации персонала	61
3. Программа совершенствования системы мотивации персонала в ПАО «ТРК»	70
3.1 Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)	70
3.2 Дополнительные методы материального стимулирования персонала	91
3.3 Совершенствование нематериальной мотивации персонала	94
3.4 Технология внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности	98
4 Социальная ответственность	107
Заключение	122
Список используемых источников	127
Приложение А Организационная структура ПАО «ТРК»	130
Приложение Б Анкета Для выявления удовлетворенности работой в организации	131
Приложение В Анкета Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования	133
Приложение Г Анкета Оценка степени удовлетворенности персонала системой морального стимулирования	135

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что работа любого предприятия целиком и полностью зависит от трудовой деятельности его работников. На сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом компании, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели компании, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это, в свою очередь, является основой для эффективной работы компании в целом.

Однако, несмотря на свою значимость, существует масса теоретических и практических проблем в изучении мотивации в целом и трудовой мотивации в частности.

Проблема мотивации и стимулирования труда привлекает пристальное внимание, как зарубежных, так и российских ученых.

В ряде работ по теории управления и стимулирования персонала, теории мотивации, исследования в области управления, наиболее значимыми являются труды таких зарубежных ученых и специалистов, как А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Э. Лоуле, а также отечественных экономистов Н.А. Волгина, Ю.П. Кокина, Р.А. Яковлева, К.Ю. Королевского, А.Я. Кибанова, С.В. Шикшня и других.

Проблема мотивации остается и по сей день одной из ведущих проблем психологии, экономики, менеджмента.

Огромное количество теорий и исследований в области изучения мотивации по большей части фрагментарны, однобоки и не обеспечивают целостной, ясной картины понимания этого явления. В настоящий момент разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем

другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу.

Выделим основные, на наш взгляд, проблемы в изучении мотивации труда.

Во-первых, до сих пор нет единого мнения относительно выработки единого определения мотивации в целом и мотивации труда в частности. Определений понятия мотивации столь же много, сколько и исследователей, которые занимаются этим явлением.

Во-вторых, специфика самой трудовой деятельности создает трудности в изучении мотивации труда. С одной стороны, труд, как один из факторов развития человека, сам является потребностью и движущей силой. С другой стороны, труд, как деятельность, требующая умственного или физического напряжения, затраты физической или умственной энергии, заставляет человека избегать этого напряжения.

В-третьих, исследованием мотивации до недавнего времени вплотную занимались, в основном, психологи и экономисты. Их подходы к пониманию мотивации труда по сей день противоречивы.

В-четвертых, существует разрыв между теоретическими знаниями о мотивации труда и применением этих знаний на практике. В особенности это относится к российскому бизнесу. Теории мотивации создаются учеными: психологами, экономистами, а работают с проблемой мотивации на практике менеджеры, порой, к сожалению, совершенно не осведомленные в этом вопросе.

В-пятых, вопрос мотивации довольно сложно поддается практическому исследованию. Основным методом исследования мотивации является наблюдение и различные тесты и опросники. Этим методы, к сожалению, не могут дать исчерпывающей объективной информации и соответственно прироста знания в области изучения мотивации труда. Также исследованию, в основном, подвергаются осознаваемые мотивы и стимулы, а бессознательные

влечения не берутся в расчет, что обедняет наше представление о мотивации в целом.

Актуальность, высокая значимость и степень разработанности проблемы определили выбор темы, цель и задачи настоящего исследования.

Целью исследования является разработка системы управления мотивацией персонала.

Для достижения поставленной цели, в работе решались следующие задачи:

- изучить теоретические и методологические основы мотивации персонала в организации;
- провести анализ персонала исследуемого предприятия;
- исследовать действующую систему управления мотивации на исследуемом предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия.

Объект исследования – персонал ПАО «Томская распределительная компания».

Предмет исследования – система управления мотивацией персонала предприятия.

Методы исследования: методы статистического, социально-демографического, сравнительного анализа, графический, расчетный, опрос и анкетирование, и другие.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов по теории управления и стимулирования персонала, теории мотивации, исследования в области управления. Наиболее значимыми являются труды таких зарубежных ученых и специалистов, как А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Э. Лоуле, а также отечественных экономистов Н.А. Волгина, Ю.П. Кокина, Р.А. Яковлева, К.Ю. Королевского, А.Я. Кибанова, С.В. Шикшня и других.

В работе, автором также активно использовались материалы сети Интернет, а также таких журналов как «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Директор по персоналу», «Молодой ученый» и другие.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией труда персонала в ООО «ТРК», которые могут быть использованы на предприятии.

Структурно работа состоит из введения, основной части (трех глав), заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается практическая значимость, формулируются цель и задачи исследования, определяются объект и предмет исследования.

В первой главе изучаются теоретические и методологические основы системы мотивации персонала в организации.

Во второй главе дана общая характеристика исследуемого предприятия, изучен состав и структура персонала исследуемого предприятия, проведен анализ действующей системы управления мотивацией на предприятии ПАО «ТРК».

В третьей главе разработаны рекомендации направленные на совершенствование системы мотивации персонала ПАО «ТРК», для чего было рассмотрено мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI), а также дополнительные меры по материальной мотивации работников предприятия и предложены рекомендации по нематериальной мотивации сотрудников исследуемого предприятия. Сделаны выводы о целесообразности внедрения разработанных рекомендаций и сделан расчет их экономической эффективности.

В заключение, представлены основные выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические и методологические основы мотивации персонала в организации

1.1 Роль мотивации персонала в деятельности организации

Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четвероюм корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Однозначно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина - с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако, только с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть - в мотивации людей. [8, с.125]

Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

1. Мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей [13, с.98];

2. Мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. [8, с. 112]

3. Близок к определению Мескона Гордиенко Ю.Ф. Он также определяет мотивацию как процесс, но направленный на стимулирование «отдельного

сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации». [8, с.114];

4. Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: «Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».

5. Так, например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

Данные подходы взаимно дополняют друг друга и поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Основной целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В практике управления представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Основатель школы научного менеджмента Фредерик Тейлор, разработал свою систему организации труда работников, весьма убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако, эксперименты Джорджа Элтона Мэйо обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов, такие как психологические. Со

временем появились различные психологические теории мотивации, которые пытались с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой наиболее сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, которые базируются на результатах ее теоретического изучения. [11, с.29]

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, которые сформулированы психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. [11, с.31]

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, приведена на рисунке 1.

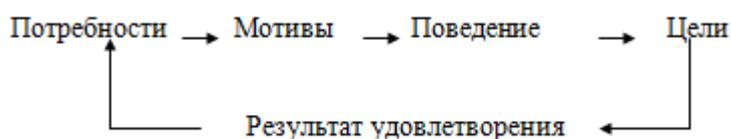


Рисунок 1 – Схема протекания мотивационного процесса

Данная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, которые движут человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма сложно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива компании может позволить руководителю создать структуру мотивации, с помощью которой он сможет осуществить воспитание коллектива в нужном направлении. [2, с.31]

Одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента в настоящее время является организация эффективной системы стимулирования персонала. Основными проблемами в организациях, которые связаны с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- некачественный труд;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем

тонусе сотрудников;

- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании согласованной команды;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- низкий моральный дух в коллективе;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- не налаженность системы стимулирования труда.

Построение достаточно эффективной системы мотивации также требует изучения теоретических основ мотивации и применяемые в настоящее время системы стимулирования. [2, с.29]

Получаем, что мотивация - процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Основной целью мотивации является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Общая характеристика процесса мотивации включает в себя следующие понятия: потребности, мотивы, цели. Мотивы, движущие человеком, весьма сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов, а именно способностей, образования, социального положения, общественного мнения, материального благосостояния и др. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации очень затруднительно.

Следует добавить, что существует достаточно большое количество теорий мотивации, которые будут рассмотрены ниже.

1.2 Теоретические основы стимулирования персонала

В теоретических основах стимулирования персонала выделяют две ключевые теории - содержательная теория и процессуальная теория мотивации. [13, с.132]

Главное внимание современные содержательные теории мотивации уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Наиболее современными теориями мотивации считаются процессуальные теории мотивации, они также признают мотивирующую роль потребностей, но, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

К содержательным теориям мотивации относят следующие: теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Герцберга.

К процессуальным теориям мотивации относят: теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости Адамса и модель Портера-Лоулера.

В теории Маслоу можно выделить пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру, которая представлена на рисунке 2. [28, с.96]



Рисунок 2 – Иерархия потребностей Маслоу

Все потребности по А. Маслоу можно представить в виде определенной иерархической структуры, которая состоит из относительно самостоятельных

уровней, которые расположены в особой последовательности. Данная последовательность направлена от группы первичных потребностей, физиологических, потребностей в безопасности, к группе вторичных, которые включают набор производственных и социальных от них.

Принцип построения иерархии потребностей по А. Маслоу вовсе не означает, что если удовлетворить потребность более высокого уровня, то и необходимо для начала удовлетворить потребность низшего уровня. Несмотря на нехватку удовлетворения потребностей на низких уровнях, удовлетворение высших – вторичных потребностей – может быть и полным. Обычно человек испытывает весь спектр этих потребностей, хотя один из этих уровней может доминировать.

Кроме того, достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в стройную систему соподчинения, предложенную А. Маслоу. Это скорее теоретическая модель, нежели практическая. Условия, мотивирующие одних, могут быть нейтральными или незначимыми для других. [28, с.112]

Клейтон Альдерфер, также, как и Маслоу, исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, Альдерфер считает, что таких групп потребностей существует три [13, с.134]:

1. потребности существования в безопасности, физиологические потребности;
2. потребности связи, принадлежности к какой-то группе к какому-то делу, стремление быть членом семьи, иметь коллег и друзей;
3. потребности роста, потребность в признании, самоактуализации и самоутверждении.

Данные потребности также располагаются иерархично, но движение может идти в двух направлениях (в отличие от иерархии Маслоу): если предыдущая потребность удовлетворена, то вверх и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности успеха, власти и причастности. В принципе, они соответствуют определенным уровням в теории Маслоу, за исключением, что теория А. Маслоу отражает недостаточно развитый этап промышленного производства, который связан с относительной узостью сложившегося рынка. В схеме МакКлелланда причастность равнозначна социальным потребностям, успех и власть – участку между потребностями в уважении и самовыражении. Схема МакКлелланда показывает, что сотрудник должен всегда иметь возможность испытать личный или общий успех, и достичь какого-либо из уровней власти и только в этом случае у него возникнет мотивация.

Теория Ф. Герцберга основывается на анализе факторов, которые действуют на человека в процессе работы и влияют на удовлетворение потребностей. [13, с.141]

Рассматриваются две группы факторов: гигиенические и мотивационные. Гигиенические факторы не мотивируют работников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть кадров. Мотивируют только мотивационные факторы.

К факторам гигиеническим относятся политика компании, условия и режим работы, заработная плата, система контроля и оценки, отношения между коллегами.

Группа факторов мотивационная – это возможность достижения успеха, условия построения карьеры, возможность творчества, наличие персональной ответственности, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства.

Теории процессуальные рассматривают мотивацию в другом плане. В них анализируется, каким образом человек распределяет свои усилия для достижения поставленных целей и как он выбирает свою линию поведения. К таким теориям относятся: теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости Адамса и модель Портера-Лоулера.

Согласно модели, разработанной В. Врумом, значение имеет не только потребности конкретных сотрудников, но также и их уверенность в том, что, если они будут выполнять дисциплинарные требования и работать на определенном уровне эффективности, их ожидания реализуются. [13, с.143]

Концепция справедливости была разработана Адамсом.

Многим руководителям известно, что при выполнении одинаковой работы работники сравнивают, сколько денег получил каждый из них. [5, с. 69]

Когда два сотрудника выполнили одинаковый объем работы, но один из них получил больше заработную плату или другие поощрения, то второй сочтет, что нарушен принцип справедливости, будет недоволен и заметно снизит свою мотивацию.

Сравнение объемов работ и заработной платы происходит по следующей схеме (рисунок 3).

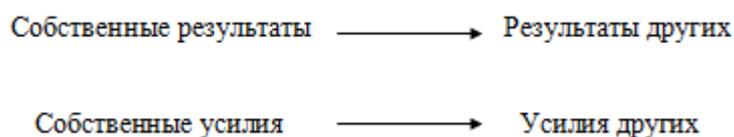


Рисунок 3 - Сравнение объемов работ и заработной платы.

Если работник может поставить знак равенства, то он будет считать систему вознаграждения справедливой и покажет высокую мотивацию. Если сравнение сотрудника окажется не в его пользу, мотивация будет снижена. [20, с.85]

Можно заранее спрогнозировать реакцию персонала на несправедливую оплату труда, рассмотренную в таблице 1.

Таблица 1 – Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату труда

	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата	Работники, которым недоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо	Работники, которым переплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо
Сдельная оплата	Работники, которым не доплачивают при сдельной оплате, будут производить большее количество продукции более низкого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо	Работники, которым переплачивают при сдельной оплате, будут производить меньшее количество продукции более высокого качества по сравнению с теми, которым платят справедливо.

Необходимо помнить, что, применив концепцию справедливости, для российского персонала принцип справедливости очень важен, и многие противоречия и конфликты возникают именно в результате его нарушения.

Если принцип справедливости все же нарушен, то необходима постоянная разъяснительная работа среди сотрудников, что в случае повышения заработной платы одному работнику другой сотрудник через определенное время тоже может рассчитывать на ее повышение при условии эффективной работы.

Психологами Л. Портером и Э. Лоулером была представлена расширенная теория мотивации, которая соединила в себе содержательные теории Маслоу и Герцберга с процессуальной концепцией В. Врума. Новая процессуальная теория мотивации учитывает такие факторы, как сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения, восприятие собственной роли в производственном процессе, объем затраченных усилий, имеющиеся способности и навыки, степень удовлетворенности. Представленные факторы мотивации образуют единую цепь. [5, с.153]

Сотрудник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от факторов, таких как затраченные усилия, знания и опыт,

способности, характер и осознание своего места в общей работе.

Отметим, в теории Портера-Лоулера было выявлено соотношение между вознаграждением и результатом, которое определяет последовательным увеличением объемов затрачиваемых усилий, обусловленных комплексом как экономических, так и неэкономических причин.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны, которые зависят от множества условий как объективного характера - экономическое положение в стране, цены, уровень безработицы, состояние социального страхования и др., так и от более частных обстоятельств - квалификационный уровень работников, их человеческие черты, психологический климат, возраст.

1.3 Основные методы стимулирования персонала

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно – административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Эта классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. Методы управления в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности делятся на [27, с.89].

Экономические методы управления, которые обусловлены экономическими стимулами. Данные методы предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентированы на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление экономического вознаграждения за результаты работы после их выполнения. Использование экономических методов тесно связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, и экономическим стимулированием труда. [3, с.45] Т.е. с рациональной системой

оплаты труда, которая предусматривает вознаграждение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и низкое качество.

Организационно-административные методы, которые основаны на директивных указаниях. Данные методы базируются на властной мотивации, которая основана на подчинении правопорядку, закону или старшему по должности и т.п., а также опирающейся на возможность принуждения. Методы охватывают организационное нормирование, организационное планирование, инструктаж, контроль, распорядительство. В управлении персоналом мотивация власти играет существенную роль - она предполагает не только соблюдение законов и нормативных актов, которые приняты на государственном уровне, но и четко определяет права и обязанности руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. [21, с.88] Мотивация власти создает также условия необходимые для организации и взаимодействия, а сами организационно - распорядительные методы призваны обеспечивать эффективную деятельность управления различного уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, которые применяются для повышения социальной активности работников. С их помощью воздействуют в основном на сознание сотрудников, на эстетические, социальные, религиозные и др. интересы персонала, также осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Эта группа методов включает в себя различный арсенал приемов и способов, которые разработаны социологией, психологией и др. науками, которые изучают человека. К числу данных методов относятся тестирование, опрос, анкетирование, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)».

Морально-психологические методы мотивации персонала в себя включают следующее:

- создание условий, которые способствуют формированию личной ответственности за работу, профессиональной гордости (наличие известной доли риска, возможность добиваться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможности выразить себя в труде;
- признание личное и публичное, а именно, ценные подарки, почетные грамоты, доска почета и т.д. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;
- высокие цели, которые воодушевляют работников на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова). [21, с.92]

Как правило, в практике управления, одновременно применяют различные метод, а также их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении организацией все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность сотрудников на достижение целей компании. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение мотивации духовной.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с совершенствованием и формированием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого сотрудника и коллектив в такие экономические условия, при которых возможность появиться наиболее полно сочетать в себе личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, часто приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, которые определяют внутреннюю мотивацию работников. [3, с.47]

Приведенная выше классификации методов стимулирования является классической. В современном управлении применяются также и другие группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в четыре вида, представленные ниже:

1. Экономические стимулы всех типов, а именно зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, льготы, премии, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Данная система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы людей цепи целей, которые способствуют решению главной задачи компании (повышение квалификации персонала, достижение определенных количественных или качественных уровней и т.п.). [9, с.144] Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму вознаграждения.

3. Обогащение труда. Эта система относится в большей степени к неэкономическим методам и означает предоставление работникам более перспективной и содержательной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использования ресурсов. В некоторых случаях к этому добавляют и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах - от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственной корпорации на льготных условиях (США, Англия). [9, с.151]

В рамках данных групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

1.4 Опыт мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях

1.4.1 Особенности мотивации персонала в Европе

Основным методом мотивации в компаниях Европы является денежное вознаграждение. В компаниях приняты несколько систем оплаты труда, которые являются эффективными. [20, с.83]

1. Комиссионные. Их суть заключается в том, чтобы работник получал процент от заключаемых сделок с клиентами. Иногда такая форма сочетается с постоянным окладом (комиссионные можно сравнить со сдельной оплатой труда: чем больше выработал, тем больше получил).

2. Денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей. Такую форму оплаты используют более половины зарубежных компаний. Сотрудники компании получают некоторое вознаграждение (премиальные) за соответствие требованиям, которые к ним предъявляются в организации. Требования определяются кругом обязанностей сотрудника и степенью его ответственности. Так, к примеру, премия менеджера по персоналу в некоторых организациях зависит от уровня работы персонала, от его удовлетворенности работой, уровень которой будет определяться путем анкетирования и опросов.

3. Индивидуальные вознаграждения, которые предоставляются персоналу в качестве признания их незаменимости и ценности для организации. Такие премии могут выплачиваться за верность компании, признание и вознаграждение за выслугу лет, за опыт, владение специальными навыками и умениями. Такие выплаты часто имеют целью удержание ценных сотрудников, уход которых весьма нежелателен для компании.

4. Принцип разделения прибыли, существует несколько вариантов такого вознаграждения. Первый вариант заключается в том, что при качественном выполнении определенного задания сотрудник получает часть прибыли, которую выигрывает организация за счет его работы. В данном случае сумма процентов оговаривается заранее, и это обуславливает

заинтересованность в правильном выполнении работы, заставляет персонал решать проблемы креативно и быть активными при решении задач. Другой вариант заключается в том, что прибыль организации распределяется между персоналом, т.е. их доход прямо пропорционален доходу компании. [1, с.51] Это не только мотивирует к работе, творчеству, активности, но также приводит к сплоченности коллектива, работе в команде, дает психологический эффект.

5. Акции и опционы на их покупку. Данная форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачиваются «живые» деньги, а предоставляется возможность приобрести определенное количество акций фирмы или выдается некоторый процент акций, который дает доход в качестве дивидендов. Такой метод вознаграждения очень схож с принципом разделения прибыли, но всегда носит долговременный характер. [20, с.85]

6. На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым сотрудник обязуется с отдачей по максимуму использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности, при этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. В итоге повышается трудовая мотивация - работник не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но также привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

7. Во Франции и Англии, а также ряде других стран получила распространение так называемая «гибкая система оплаты», в ее основе - учет индивидуальных качеств сотрудника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. При этом, по существу, происходит индивидуализация оплаты труда, против чего выступают профсоюзы, однако эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие. Придавая большое значение квалификации сотрудников, ряд западных компаний производит оплату труда не по разряду работ, а по разряду рабочих, что в наибольшей степени подталкивает последних к повышению квалификации. [21, с.89]

Все более активной становится тенденция к отказу не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника.

Существует большое множество различных нематериальных вознаграждений. Общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует, и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, перерывы на обед и отдых, период временной нетрудоспособности). Кроме того, данное предоставление работнику гибкого графика работы. И наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Работнику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать, обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов, и далее он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

В настоящее время введение гибких графиков все более распространяется в Европе, и, по прогнозам, скоро телеработой будут заниматься около 15% работников, что приводит к экономии времени и денег на проезд для работников, а для компаний - на площадях офисов, бензине и др. [21, с.91]

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. Прежде всего, это различные подарки, которые организация делает своим работникам. Это могут быть сувениры небольшие, более крупные подарки как символ важности работника для компании, подарки ко дню рождения, семейные подарки, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка и др.

Кроме всего, сюда же относятся различные финансовые «послабления» работникам. Это, в первую очередь, оплата медицинской страховки, и также

ссуды по льготной программе, скидки на приобретение продукции и услуг фирмы.

В-третьих, различного рода общефирменные мероприятия, которые не касаются непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые сотрудники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), экскурсионные и загородные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки, фуршеты после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, «вознаграждения-признательности». Данная категория нематериальных вознаграждений является самой значимой и весомой. Прежде всего, это элементарные комплименты работникам за их работу. Естественно, что многие организации, особенно крупные, не ограничиваются лишь устной похвалой. Не ограничиваясь упоминанием в средствах массовой информации и помещением фотографий на видных местах, компании пытаются увековечить работу своих сотрудников и другими способами.

В-пятых, вознаграждения, которые связаны с изменением статуса работника. В данный блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет компании, за которым часто следует повышение в должности; приглашение сотрудника в качестве лектора или выступающего (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве); предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования организации с целью реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, которые связаны с изменением рабочего места. В этот блок входят такие меры, которые ведут к изменению технической

оснащенности рабочего места работника и его эргономики - перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, предоставление дополнительного офисного оборудования, наем секретаря, и также предоставление работнику служебного автомобиля.

В последнее время четко очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, так называемая система «пакета услуг». При ее использовании работник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений того, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

В последние десятилетия практически все организации применяют делегирование полномочий. Это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема - круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование и полноты, степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации работников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой стороны удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных решений. Менеджер в данной

ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Большое значение в западных компаниях уделяется продвижению талантливых специалистов. Но чтобы продвинуть талант, нужно его выявить. А как же это сделать? На сегодняшний день не существует тестов или способов выявления гениальности, но существуют попытки, и довольно успешные, по поиску способных работников с высоким потенциалом.

Так, например, в компании Philips проводятся мероприятия по выявлению и развитию таланта на ранних стадиях, проводятся встречи, на которых выявляются молодые таланты. Далее способные и талантливые сотрудники направляются на курсы повышения квалификации, обучаются наставниками, затем направляются в различные филиалы компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие способности. Из них формируются талантливые руководители, которые способны на принятие самостоятельных прогрессивных решений. Способные сотрудники работают рядом с известными опытными специалистами и руководителями, продолжая перенимать опыт и становясь очень ценными работниками компании. Такая программа была разработана на основании исследований самой компании, в результате которых было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост — на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на все время стабильной эффективной работы в компании. [20, с.88]

Представим основные методы мотивации в Европе в таблице 2.

Таблица 2 - Основные методы мотивации в Европе

Материальные методы	Нематериальные методы
1. Комиссионные	льготы, связанные с графиком работы
2. Премияльные	нефинансовые вознаграждения
3. Индивидуальные вознаграждения (за выслугу лет, за опыт, владение специальными навыками и умениями)	различные общефирменные мероприятия
4. Принцип разделения прибыли	«вознаграждения-признательности»
5. Акции и опционы на их покупку	вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника
6. Право распоряжаться своим рабочим временем	вознаграждения, связанные с изменением рабочего места
7. Гибкая система оплаты	делегирование полномочий.
	продвижению талантливых специалистов

1.4.2 Особенности мотивации персонала в Японии

Японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы. Повышение заработной платы в японских компаниях осуществляется каждый год. При этом учитывается, конечно, должность и образование, профессиональное мастерство работника. Однако все данные позиции не очень резко выделяют сотрудника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет в организации. [10, с.54]

Сегодня уровень оплаты труда в Японии едва ли не самый высокий в мире. В соответствии с принципом роста оплаты в зависимости от стажа 50-летний сотрудник получает ежемесячно около 482 тыс. иен (это немного более \$4 тыс.). Если взять среднюю заработную плату японца за 100%, то в Германии, при том же качестве работы ее уровень составляет 81%, в США -78%, в Италии 60%, в Южной Корее и Тайване -33%. А в Китае рабочий получает заработную плату в 30 раз меньше, чем его японский коллега. [11, с.24]

Однако, денежная мотивация не является в Японии настолько эффективной, как в европейских компаниях. Возможно, это связано с общим

благополучием государства, высоким экономическим развитием, богатством традиций и патриотизмом, высоким духовным потенциалом японцев, развитым чувством коллективизма и групповых качеств - японец чувствует себя членом группы и свою индивидуальность воспринимает лишь как индивидуальность части единого целого. Отсюда возникает склонность к групповому принятию решений, и соответственно - совпадение интересов и желаний сотрудников с интересами компании, государства и общества.

Японские управленцы, хотя и отдают должное способностям работников, но все же склоняются к тому, что возраст и стаж являются очень четкими и наглядными детерминантами при определении кандидатов на выдвижение. И хотя у молодых специалистов нередко возникает желание обсудить и поспорить по поводу критериев возраста и стажа, ветераны-коллеги легко успокаивают их. Кроме этого, когда молодые специалисты сами набирают возраст и стаж, они несомненно становятся сторонниками устоявшейся системы. [30, с.109]

Большое значение в японских компаниях уделяется процессу подбора персонала. Корпорации начинают воспитывать для себя будущих специалистов еще со студенческих лет, с 3–5-го курсов. Тогда и происходит выявление основных способностей, талантов, и человека помещают в ту среду, в которой он может их развивать. Будущих специалистов приглашают на лекции и семинары, на которых их посвящают в особенности работы организации, заинтересовывают, где они получают теоретические навыки на основании приобретенного опыта.

Нанимая молодого специалиста, организация предоставляет ему наставника, в основном из руководящего звена, который помогает специалисту адаптироваться в новой обстановке, войти в коллектив, разрешить конфликтные ситуации, приобрести необходимые для работы навыки и опыт. Наставника выбирают так, чтобы он был тоже выпускником того же университета, который окончил его подопечный. В таком случае достигается полное взаимопонимание и «крестный отец» знает все достоинства и

недостатки получаемого образования. Наставник вхож в семью ученика, знает его увлечения, хобби, узнает его как личность. И при рекомендации на ту или иную должность слово наставника является очень весомым и определяющим. Наставник сохраняется до 35 лет, затем специалист признается самостоятельным.

Также кроме возраста и стажа, немаловажное значение имеет и уровень образования работника. Так, выпускник университета может занять руководящую должность на уровне «канрися» (управляющего среднего звена) через семь лет после поступления в компанию, а тот, кто не имеет такого образования, - только через 15 лет. Такое положение характерно в основном для крупных и крупнейших компаний. В мелких и средних компаниях соответствующие сроки обычно менее продолжительны.

Работники, не имеющие высшего образования, могут дослужиться только до низшего или среднего управленческого звена. При этом окончившие среднюю школу первой ступени (девятилетку) могут в 40 лет стать мастером, а в 45 — руководителем производственного подразделения. Выпускник средней школы второй ступени (двенадцатилетние) должности мастера может добиться в 32 года, а должности начальника цеха - в 37 лет. Дальнейшее продвижение лиц без университетского образования на этом прекращается. Служащие с университетским образованием через 8 лет после поступления в компанию, т.е. в возрасте 30 лет могут стать заведующими подсекциями. В возрасте 40 лет им разрешается продвинуться до заведующих секциями, а в возрасте 50 лет - до заведующих отделами и далее - до директоров. [30, с.115]

Продвижение по службе осуществляется последовательно, ступень за ступенью. При этом на каждой должности специалист обязан проработать определенное время (около 4 лет). И когда работник достигает должности 2–3 ранга, то он уже становится первоклассным специалистом по части производственного процесса, и может принимать квалифицированные решения, отлично ориентируется в обстановке и интуитивно принимает эффективные управленческие решения. Это называется развитием профессиональной

интуиции. И только абсолютное знание всех тонкостей работы компании позволяет решить некоторые задачи на подсознательном уровне, потому что само подсознание ориентировано на решение задач с заданными параметрами.

Эффективным является метод ротации трудовых ресурсов, который заключается в том, чтобы каждый работник умел выполнять не только одну операцию, а все операции производственного процесса. Сотрудника «перебрасывают» с одного рабочего места на другое, он обучается и становится многофункциональным сотрудником. Это приводит к тому, что в случае невыхода на работу одного из сотрудников замена производится внутри коллектива. Данное действие повышает уровень сплоченности коллектива, приводит к пониманию сотрудником своей работы, осознанию ее важности, разнообразию, снижению уровня монотонности труда, повышает интерес, возможность самообразования и самообучения.

Таким образом, принцип старшинства, в общем и целом выполняет мотивационную роль. Принцип этот обеспечивает устойчивое поддержание благосостояния работника - с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости уровня жизни и растущими личными потребностями, а именно, создание семьи, строительство дома и воспитание детей и т.д.

Хорошо работает система рациональных предложений. Каждый сотрудник обязан вносить рациональные предложения в течение года. Эти предложения рассматривает непосредственный руководитель. В том случае, если предложения являются интересными для дальнейшего рассмотрения, оно продвигается дальше, к руководителям более высокого уровня.

Если предложение внедряется, а такое случается довольно часто, то работник, который подал это предложение, получает подарок, стоимость которого соответствует выгоде, полученной компанией от внедрения его проекта. Награждение носит торжественный и публичный характер, а подарки получают только те, кто их заслуживает. Все это исключает элемент зависти, потому что условия совершенно одинаковы для всех.

Такая политика позволяет не только внедрять ценные проекты, но и выявлять потенциальные таланты в корпорации и использовать данные таланты в дальнейшем для процветания на рынке.

Большое значение для мотивации и стимулирования персонала имеет то, что крупные корпорации берут на себя много расходов сотрудника на себя. Это называется системой льгот. Так, компания часто оплачивает проезд сотруднику на работу, берет на себя расходы по его лечению, оплачивает профилактическое лечение. В Японии это обычное явление. Также компания предоставляет сотрудникам жилые дома по сниженным ценам. Если собственных домов у компании не хватает, то фирма арендует дома по рыночной цене и сдает их своим работникам по льготной. Корпорации гарантируют займы и возможность получения кредита по льготному проценту. Чтобы обеспечить все эти средства, компании берут кредиты в коммерческих банках под банковский процент, и часть процента выплачивается с прибыли, а сотрудники получают займы под сниженный процент. [11, с.31] Методы мотивации в Японии представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3 - Методы мотивации в Японии

Материальные методы	Нематериальные методы
Повышение заработной платы ежегодно	Принцип старшинства, определяющими являются возраст и выслуга лет на фирме
Система высокооплачиваемых рациональных предложений	Воспитание для себя будущих специалистов еще со студенческих лет, с 3–5-го курсов.
Гарантия займов и возможность получения кредита по льготному проценту.	Продвижение по службе осуществляется постепенно, последовательно, ступень за ступенью.
Предоставление работникам жилые дома по сниженным ценам	Метод ротации трудовых ресурсов
	Публичные награждения
	Система льгот. (проезд персонала на работу, берет на себя расходы по лечению работника и членов его семьи, оплачивает профилактическое лечение.

1.4.3 Особенности мотивации персонала в США

Некоторые американские компании обратили свое внимание на Восток, и кое-что переняли у японских коллег. Например, в компании IBM основными методами мотивации являются:

- 1) уважение личности;
- 2) гарантированная пожизненная занятость;
- 3) единый статус работников.

Уважение личности понимается как развитие талантов и способностей каждого сотрудника, индивидуальный подход к каждому, генерирования новых идей, повышения статуса, предоставление возможности для творческого роста. Отношения между руководителями и подчиненными строятся на системе собеседований и аттестаций. Ежегодно проводятся собеседования, в результате которых сотрудник уведомляется об оценке его работы за год, получает инструкции на будущий период, определяются цели и задачи на следующий год работы. Система оценок и нормативов является очень точной, что позволяет работнику в письменном виде заранее согласиться с результатами аттестаций. Это определяется уровнем его зарплаты на будущий год. Каждый сотрудник характеризуется некоторым «рейтингом», который не определяется кругом обязанностей и не подлежит публичной огласке. Данная оценка носит не публичный характер, а сам метод оценки и аттестации рассчитаны на психологию человека, который стремится к самосовершенствованию. [20, с.84]

Работник с оценкой «1» (самый высокий рейтинг) немедленно должен быть повышен. Большинство сотрудников фирмы имеют рейтинг «2» и «3», это поощряется организацией и считается хорошим уровнем подготовленности. Работник с оценкой в 5 баллов (самый низкий рейтинг) должен пройти еще две аттестации, и если он проходит их с тем же рейтингом, ему грозит увольнение. Если сотрудник получает «1», то перед ним ставятся кратковременные задачи и цели. Если он их успешно проходит, то его рейтинг повышается, что дает шанс работнику сохранить свое рабочее место.

Справедливой гарантией оценки является согласие на оценку, поставленную менеджером вышестоящего руководителя и самого сотрудника, поэтому метод собеседований и аттестаций является достаточно объективным и прогрессивным. Данная система исключает недовольство работников «несправедливостью» начальства, так как позволяет каждому работнику знать

свой уровень и направление, в котором следует работать и совершенствоваться дальше.

Метод пожизненной занятости заставляет вести кадровую политику, направленную на постоянное совершенствование кадров, повышение их квалификации, формирование из имеющегося штата высоких профессионалов. Это создает почву для того, чтобы менять виды деятельности внутри компании, расширять знания работников о производстве, целях и задачах компании, способствует сплочению команды. При этом отдел кадров выступает в роли опекуна персонала и должен стремиться к полной реализации их потенциала в сфере производства.

Принцип единого статуса сотрудников подразумевает равные возможности каждого внутри организации, возможности полной реализации потенциала. Но это касается только постоянных работников, к работникам, работающим по контракту, отношение несколько другое.

Отдел кадров проводит политику свободного доступа сотрудников к начальству, что позволяет решать проблемы быстро, без промедлений и задержек, снижает уровень конфликтности на производстве, стирает внутрипроизводственное расслоение.

Два раза в год проводятся анонимные опросы сотрудников, результаты опросов анализируются, и на их основании строится дальнейшая стратегия управления, выявляются недостатки управления и совершенствуется кадровая политика. [21, с.87]

В компании существует система уровней, которая заключается в том, что зарплата и «вес» сотрудника на фирме определяются его уровнем, который состоит из двух цифр. Первая цифра означает должность работника (код работы), а вторая - его статус, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом, исключается жесткая борьба за власть; стираются границы между начальством и подчиненными, так как иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса, чем начальник, что говорит о том, что подчиненный более ценен в компании, чем его руководитель; снижается возможность

произвола на местах; повышается гибкость кадровой системы — все это позволяет сотруднику найти внутри компании то место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу его пожеланиям. Такая система является достаточно прогрессивной, позволяет повышать свой доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени, каждый занимается своим делом.

В то же время руководство компании выявляет наиболее талантливых и перспективных работников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их способности и таланты.

Таким образом, доход работника организации состоит из:

- 1) его уровня;
- 2) оценки по результатам собеседования и аттестации;
- 3) уровня предыдущей зарплаты.

Основным приоритетом работы в компании является стимулирование «изнутри», создание атмосферы увлеченности. Материальное же вознаграждение становится лишь косвенным стимулом, который дается как побочный эффект от работы и не носит определяющего характера.

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс». Она использует следующие принципы в управлении:

- 1) формирование жесткой иерархической структуры кадров, никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- 2) четкие должностные инструкции, где до мелочей описано, чем должен заниматься каждый работник и как он должен правильно делать это;
- 3) хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;
- 4) формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равенство в ставках работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

5) строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени, потому что в этом случае необходимо заплатить больше согласно отработанному времени. Работает принцип «точно и вовремя», отлажена система работы персонала, никаких вольностей;

б) высокая степень ответственности начальства за подчиненных;

7) возможности карьерного роста, открытые перспективы;

8) развитая система доносительства внутри коллектива (ящик для доносов о нарушениях).

Если в Японии оплата труда построена так, что около трети дохода сотрудников зависит от доходов компании, отсюда заинтересованность в повышении благосостояния организации, то в США работники получают вознаграждение, определяемое не результатами труда, а количеством отработанного времени. Это также характерно и для российских организаций. [11, с.33]

В США размер вознаграждения сотрудника зависит, прежде всего, от его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации. На предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников.

Направленность стимулирования персонала компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности, что проявляется, в частности, в системе опционов, предусматривающей предоставление в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Данная система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных

за долговременные результаты. Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей компании.

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные корпорации выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25–50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере» - либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в организации наиболее ценных специалистов.

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата, как правило, может только увеличиваться и практически никогда не уменьшается; при этом часть заработка ставится напрямую зависимость от результатов общей работы. В США к основным видам дополнительной оплаты труда относят:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе на пенсию;
- специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами;
- премии, которые зависят от величины прибыли, при неизменной - величине базового оклада;
- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- продажу работникам акций компаний.

В американских компаниях обычно действуют две основные программы стимулирования персонала, основанные на компенсационных (в виде постоянного жалования) или стимулирующих выплатах.

Побуждение работников предприятия к более усердному труду в интересах компании включает в себя наградные бонусы и ряд других форм поощрений, в частности право на доход в виде акций.

Бонусы не являются фиксированной величиной, в отличие от оклада и могут варьироваться в значительных пределах. Они рассматриваются как награда, начисленная в качестве поощрения за услуги, оказанные фирме в течение года.

В некоторых американских корпорациях введена система «участие в прибылях», которая заключается в том, что из определенного процента от прибыли фирмы формируется премиальный фонд, который и распределяется между сотрудниками. При этом же величина премии прямо пропорциональна зарплате сотрудника, его личным заслугам, уровню квалификации, стажу, незаменимости, количеству опозданий и прогулов и др. Также при этом распределяемый процент от прибыли не облагается налогом, поэтому для многих фирм - это введение является выгодным. Иногда распределение прибыли осуществляется между работниками путем распределения акций компании.

В таких американских компаниях, как IBM и GeneralMotors, отменена система оплаты по человеко-часам, а оплата сотрудникам производится в зависимости от уровня квалификации, т.е. не по диплому, а по квалификации выполняемой работы.

Уровень квалификации тем выше, чем больше сотрудник знает о производстве, и определяется на каждом предприятии индивидуально, в зависимости от того, насколько работник может принимать участие в решении производственных задач и возникающих проблем.

В таких компаниях гарантирована постоянная оплата труда. Это, с одной стороны, не гарантирует высокой производительности, а с другой — гарантирует качество и определенную выработку.

Существует несколько причин отказа от политики повышения производительности труда:

1) повышение индивидуальной производительности труда неизбежно сказывается на качестве, так в погоне за выработкой работник пренебрегает качеством выполняемой работы, это приводит к повышению уровня брака, потере компанией репутации и позиций на рынке;

2) повышение индивидуальной производительности труда ведет к увеличению количества незавершенного производства, увеличению уровня запасов, потерь при хранении полуфабрикатов собственного производства, аритмичности производственного процесса, появлению узких мест в производстве;

3) стремление увеличить производительность труда ведет к тому, что теряется стимул к рациональной организации производства.

Именно поэтому в таких крупных компаниях, как IBM и GeneralMotors, учитывается не индивидуальная производительность труда, а общая производительность в целом. Если появляется брак, то санкции применяются ко всей бригаде или смене, если выполняется конвейерная работа. [21, с.91]

Далее представим основные методы мотивации в США в таблице 4.

Таблица 4 - Методы мотивации в США

Материальные методы	Нематериальные методы
Доход сотрудника компании состоит из: 1) его уровня; 2) оценки по результатам собеседования и аттестации; 3) уровня предыдущей зарплаты.	Уважение личности
Акции и опционы на их покупку	Гарантированная пожизненная занятость
Премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность	Единый статус работников
Участие в прибылях	Льготы и бесплатные услуги из фондов социального потребления.
Различные дополнительные выплаты, а виде премий	Предоставление в личное пользование автотранспорта с оплатой бензина; полностью или частичная компенсация жилья; расходы на отдых с семьей
	Гибкий рабочий график

1.4.4 Особенности мотивации персонала в России

В России обычно преувеличивают значение заработной платы как основного фактора мотивации. Существует также особое, чисто российское отношение к деньгам самих работников, которые думают, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте. Очевидно, что данная установка является наследием советских времен. Между целями руководства и ожиданиями сотрудников именно она создает главное противоречие: сотрудники хотят, чтобы им платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Как при недостатке, так и при избытке финансового стимулирования мотивация работника падает. Из чего следуют два весьма важных вывода.

1) Персонал должен получать адекватную зарплату, которая способна предотвратить переход на другую работу, и не должна быть ниже, чем у конкурентов.

2) Увеличение зарплаты не является стимулом, который способен повысить мотивацию работников. После недолгого подъема, как правило, 2–3 месяца, наблюдается резкий спад заинтересованности сотрудников в результате своего труда.

Но ведь должны все-таки существовать стимулы, которые побуждают персонал к результативной работе. Такими стимулами являются привилегии и льготы.

Исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3000 экономически активных россиян, которые старше 18 лет, определил, что большинство (36%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня (к примеру, раньше уходить с работы). Особенно такой метод мотивации по душе женщинам (42% против 28% среди мужчин), а также респондентам до 25 лет (42%). Второе место (по 28%) разделяют - гибкий график работы и хорошие бытовые условия

в офисе. В качестве наилучшего способа мотивации чаще остальных комфортные условия и гибкий график определяли работающие россияне старше 55 лет (35%). Каждый пятый участник исследования (19%) Был бы рад публичной благодарности за хорошую работу из уст руководителя каждый пятый участник исследования (19%). Очень важна помощь в личных делах для 16% работающих россиян. Например, рецензия на диплом, помощь в устройстве ребёнка в детский сад и т.п. Не отказались бы от возможности работать дома 14% респондентов. А вот соревнования и конкурсы вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7%).

Результаты исследований российских консалтинговых компаний определили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением сотрудника к своей организации – с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотрудника к предприятию, делая его в целом более лояльным.

Основными льготами, которые способны стать фундаментом системы мотивации, являются: ведомственное жильё, которое передается сотруднику в собственность, санаторно-курортное лечение оплачиваемое, обучение за счет компании, медицинское страхование, возможность пользоваться продукцией компании по льготным ценам и т.д. А также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса сотрудника.

В исследовании также изучалась мотивация сотрудников, которые принадлежат к разным социальным группам. Результаты опроса свидетельствуют о том, что мотивация, которая отражает ценности рыночной экономики, а именно усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Большое значение творческой части работы придает молодежь. Отмечается сужение мотивационной сферы для женщин в возрасте 40–49 лет, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, значит, основная

мотивационная потребность данной группы – это защищенность и безопасность. Более 40% опрошенных сотрудников ответили, что трудиться лучше с наибольшей отдачей им также помогли бы отсутствие угрозы сокращения.

Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту. Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. К сожалению, руководители редко учитывают социальные последствия принимаемых решений, которые, как правило, носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. Любой руководитель осознает, что необходимо побуждать людей работать на предприятие, и при этом считает, что для них достаточно простого материального вознаграждения. Не всегда такая политика может быть успешной, так как по существу она неверна.

Политика мотивации руководителей организаций в России должна строиться на условиях обеспечения насущных потребностей сотрудников. России следовало бы попытаться объединить различные способы управления персоналом, перенеся самое эффективное, рациональное и разумное применительно к менталитету российского народа. Пусть данный стиль управления персоналом тоже не будет идеальным, но он будет наиболее эффективным в российских условиях.

Основные методы мотивации в России представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Методы мотивации в России

Материальные методы	Нематериальные методы
Премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность	Дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня
Участие в прибылях	Гибкий график работы
Различные дополнительные выплаты, а виде премий	Публичная благодарность
Премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность	Помощь в личных делах

Для сравнения системы мотивации за рубежом и в России составим таблицу 6.

Таблица 6 - Сравнение систем мотивации за рубежом и в России

Мотивация	Европа	Япония	США	Россия
Материальные методы				
Комиссионные	+	+		
Премиальные	+	+	+	+
Индивидуальные вознаграждения	+	+	+	+
Принцип разделения прибыли	+		+	+
Акции и опционы на их покупку	+		+	
Право распоряжаться своим рабочим временем	+			
Гибкая система оплаты	+			
Нематериальные методы				
льготы, связанные с графиком работы	+		+	+
нефинансовые вознаграждения	+	+		
различные общефирменные мероприятия	+			+
делегирование полномочий	+			
продвижению талантливых специалистов	+			
Уважение личности		+	+	
Гарантированная пожизненная занятость		+	+	
Метод ротации трудовых ресурсов		+	+	
Система льгот		+	+	+

В заключении можно отметить, что в России больше внимания уделяется материальному вознаграждению, а не моральному, но проведенные исследования показывают, что если деньги есть в достаточном количестве, то:

20,0% людей - работать не будут

28,9% - будут работать в случае интересной работы

28,7% - будут работать, чтобы избежать скуки и одиночества

11,2% - будут работать из боязни «потерять себя»

7,1% - будут работать, потому что работа приносит радость

4,1% - другое

В следующей последовательности, при этом, располагаются основные мотивы деятельности:

44% - Слава

36% - удовлетворённость содержанием работы

13% - деньги

7% - остальное

Знание настоящих мотивов сотрудника является для руководителя основополагающим, так как именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для согласования интересов работника, его руководителя и организации. Наиболее важное и ценное в работе руководителя – согласование интересов. Согласовывать интересы между клиентом и организацией многие уже научились, настало время учиться согласовывать интересы организации, руководителей и работников. [28, с.124]

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей предприятия.

В теоретических основах стимулирования персонала выделяют две ключевые теории – содержательная теория и процессуальная теория мотивации. Главное внимание современные содержательные теории мотивации уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Отметим, что методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения, представленные выше:

- экономические методы управления, которые обусловлены экономическими стимулами;
- организационно-административные методы, которые основаны на директивных указаниях;
- социально-психологические методы, которые применяются для повышения социальной активности работников.
- практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации.

Также в данной главе были рассмотрены особенности зарубежного и российского опыта мотивации персонала в организациях на примере Европы, Японии, США и России.

2 Анализ мотивации персонала ПАО «ТРК»

2.1 Общая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Томская распределительная компания», созданное в результате реорганизации ОАО «Томскэнерго» в форме выделения, по решению внеочередного общего собрания акционеров от 10 сентября 2004 года, является его правопреемником в отношении части прав и обязанностей в соответствии с разделительным балансом. Государственная регистрация компании состоялась 31 марта 2005 года.

ПАО «ТРК» является региональной энергетической компанией, оказывающей услуги по передаче и распределению электроэнергии субъектам рынка Томской области. Основными видами деятельности являются оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии, оказание услуг по присоединению к электрическим сетям Общества.

В компанию входят три территориальных дирекции: Центральные электрические сети, Северные электрические сети, Восточные электрические сети, в состав которых включены 19 районов электрических сетей, и два производственных отделения: по информационным технологиям и телекоммуникациям и Центр управления сетями.

Организационная структура ПАО «ТРК» представляет собой структуру линейно-функционального типа, которая основана на разделении всех организационных звеньев по функциональному признаку. Организационная структура данного типа является наиболее оптимальной, так как включает в себя горизонтальное разделение по функциям и целям деятельности, а также вертикальное разделение труда для координации действий по управлению (Приложение А).

Миссия ПАО «ТРК» – надежное и качественное электроснабжение потребителей, реализация интересов акционеров, обеспечение социальной стабильности и эффективного развития экономики региона.

Миссия определяет главную цель стратегического развития Компании – создание инновационного и эффективного распределительного электросетевого комплекса Томской области, обеспечивающего растущие потребности экономики и социального сектора.

Целевыми ориентирами для ПАО «ТРК» по решению стратегических задач на 2016 год и в перспективе являются:

- достижение высоких финансово-экономических, производственно-технологических и управленческих показателей;
- обеспечение рентабельности инвестиций в распределительно-сетевой комплекс Общества на уровне рентабельности компаний с сопоставимыми рыночными рисками в Российской Федерации;
- обеспечение привлечения необходимых средств для осуществления масштабной реновации основных фондов, результатом которой будет повышение надежности и качества услуг, увеличение эффективности деятельности Общества;
- внедрение инновационных технологий, соответствующих мировым стандартам в области распределения электрической энергии;
- создание эффективного механизма снижения издержек в сфере передачи и распределения электроэнергии;
- реализация энергоэффективной политики;
- повышение надежности, качества предоставляемых услуг и обеспечение системной безопасности;
- выполнение плана графика интеграции муниципального электросетевого комплекса Томской области;
- поддержание статуса современной высокоэффективной и социально-ответственной Компании;
- обеспечение приоритета жизни и здоровья работников Общества по отношению к результатам их производственной деятельности;
- создание социально защищенного и экономически мотивированного коллектива;

- совершенствование принципов корпоративного управления;
- ведение открытой и прозрачной информационной политики;
- соблюдение прав и законных интересов акционеров Общества и потребителей его услуг.

Общество в 2015 году получило выручку в размере 6 567, 2 млн. руб. по трем направлениям деятельности:

- сетевые услуги - передача электрической энергии по распределительным сетям Общества составила 6 469,01 млн. руб. (или 98,5% от общей выручки);

- услуги по технологическому присоединению – 90,0 млн. руб. (или 1,4%);

- услуги по прочей деятельности – 8,1 млн. руб. (или 0,1%).

Увеличение фактической выручки от реализации в 2015 году относительно 2014 года составило 190,0 млн. руб. (или 3%).

Отклонение фактической выручки по передаче электроэнергии за 2015 год от фактической выручки за 2014 год в сторону увеличения составило 141,3 млн. руб. (или 2%). Причиной роста выручки от оказания услуг по передаче электрической энергии в 2015 году является:

- рост среднего котлового тарифа на услуги по передаче электрической энергии в 2015 году на 7,6% по сравнению с 2014 годом,

- увеличение объемов реализации по одноставочному тарифу в связи с трансляцией энергосбытовыми компаниями тарифов выбранных потребителями услуг по передаче электроэнергии, в соответствии с п.81 Постановления Правительства РФ от 29.12.2011 № 1178.

Увеличение выручки по технологическому присоединению в 2015 году относительно 2014 года составило 49,2 млн. руб. (или 121%). Основной фактор, повлиявший на рост выручки от оказания услуг технологического присоединения в 2015 году, выполнение технического присоединения по индивидуальным проектам.

Снижение выручки от реализации прочей продукции за 2015 год на -0,5 млн. руб. (или -6%) по сравнению с 2014 годом связано с уменьшением объема оказанных услуг по отключению и повторному подключению, по обслуживанию приборов учета.

Фактические затраты за 2015 год в составе себестоимости составили 6 113,5 млн. руб., что выше себестоимости прошлого года на 5% или на 299,6 млн. руб.

Рост затрат в 2015 году по отношению к 2014 году произошел по следующим основаниям:

– Рост затрат по статье услуги ПАО «ФСК ЕЭС» в 2015 году по отношению к 2014 году составил 154,8 млн. руб. (или 11,4%), что обусловлено ростом тарифов на услуги по передаче электрической энергии по ЕНЭС согласно приказу ФСТ России № 552-э/2 от 29.12.2009 г. (в редакции Приказа ФСТ России от 06.12.2011 г. № 325-э/1 и приказа ФСТ России от 21.05.2012 г. № 114-э/2)

– Увеличились затраты на покупную электроэнергию на компенсацию потерь на сумму 32,3 млн. руб. (или 5%), что связано с одной стороны – с ростом средней фактической свободной цены на покупку электроэнергии для компенсации потерь относительно 2014 года на 118,2 руб./МВтч, и дополнительных затрат на 66,2 млн. руб., с другой стороны - со снижением фактического объема электроэнергии на покупку потерь на 29,6 млн. кВтч и затрат на 33,9 млн. руб.

– Снижение затрат на услуги ТСО на 93,0 млн. руб. (или -4,4%) объясняется следующими основными причинами:

1) снижение с 01.09.2015 г. индивидуального тарифа в части ставки на содержание ООО «Энергонефть Томск» согласно Приказу ДТР и ТО от 09.08.2015 г. № 25/436,

2) Снижение затрат ООО «Томскнефтехим» в ходе корректировки объемов заявленной мощности и сальдоперетока по точкам «последней мили» вышеназванной компании за период январь-декабрь 2015 г.,

3) выбор ПАО ТРК в 2015 году индивидуального двухставочного тарифа для расчетов с ООО «Горсети».

Рост амортизационных отчислений составил 45,3 млн.руб. или 15,4% к уровню 2014 года.

За счет прочих факторов себестоимость 2015 года выросла относительно 2014 года на 160 млн.руб. или на 11,6%, в том числе за счет выполнения дополнительных работ по технологическому присоединению по индивидуальным проектам.

В рамках исполнения задания Министерства энергетики РФ о снижении подконтрольных затрат сетевых компаний на 3% относительно 2013 года (с учетом темпов инфляционных процессов) ОАО «ТРК» была разработана и реализована «Программа управления издержками». Данная программа позволила получить экономический эффект в сумме 53,7 млн. руб., в том числе по направлениям:

- увеличение выручки (за счет выявления бездоговорного и безучетного потребления электроэнергии, а также по программе перспективного развития систем учета электроэнергии) 11,9 млн. руб.;

- сокращение потерь электроэнергии в сетях Общества в соответствии с утвержденной программой энергоресурсосбережения – 27,9 млн. руб.;

- прочие мероприятия (сокращение затрат на сырье и материалы, общехозяйственных расходов, других расходов, получение дополнительных доходов от прочей (внеоперационной) деятельности) – 13,9 млн. руб.;

По итогам 2015 года Обществом получена чистая прибыль в размере 219,2 млн. руб., что выше показателя 2014 года на 302,6 млн. руб. в абсолютной величине. На изменение чистой прибыли в 2015 году относительно 2014 года оказали влияние увеличение выручки от реализации на 190,0 млн. руб. (или 3%), рост затрат на 299,6 млн. руб. (или 5%), сокращение отрицательного сальдо по прочим доходам и расходам на 518,0 млн. руб. (или 80%) в связи с созданием в 2014 году резерва под спорную выручку, увеличение налога на

прибыль на 105,8 млн. руб. по причине роста в 2015 году прибыли до налогообложения на 408, 4 млн. руб.

За счет влияния выше перечисленных фактов, по итогам 2015 года показатель EBITDA улучшился относительно предыдущего отчетного периода на 478,1 млн. руб. или на 277%, и составил 651 млн. руб.

В соответствии с бухгалтерской отчетностью и финансовыми расчетами по состоянию на 31.12.2015 г. ПАО «ТРК» относится к категории финансово устойчивых предприятий.

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности организации.

Использование трудовых ресурсов может характеризоваться экстенсивностью и интенсивностью использования труда численности работников, фонда оплаты труда, качеством трудовых ресурсов.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей [32, с. 92].

Основные задачи анализа:

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

Источниками информации для анализа являются: план по труду, статистическая отчетность, данные табельного учета и отдела кадров.

В процессе исследования системы мотивации целесообразным оценить качественный состав работников ПАО «ТРК» (по категориям, возрасту, образованию, гендеру). Результаты данного анализа позволят сделать косвенные выводы о состоянии системы мотивации предприятия. Проведем анализ обеспеченности кадровыми ресурсами на предприятии за 2011-2015 гг., данные представим в таблице 7.

Таблица 7 - Структура персонала ПАО «ТРК» по категориям за 2011-2015 гг.

Возраст персонала	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014г.	2015г.	Изменение показателей, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Всего персонал, в т.ч.	1597	1596	1590	1590	1588	99,9	99,6	100	99,9
Рабочие	910	910	890	890	891	100	97,8	100	100,1
Специалисты и служащие	431	431	446	446	443	100	103,5	100	99,3
Руководители	256	255	254	254	254	99,6	99,6	100	100

Представим структуру персонала ПАО «ТРК» по категориям за 2011-2015 гг. на рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура персонала ПАО «ТРК» по категориям., чел.

Структура работающего персонала ПАО «ТРК» по категориям персонала является оптимальной для предприятия, осуществляющего деятельность по передаче электроэнергии, и за последние годы значительных изменений не происходило. Основу кадрового состава предприятия на 2015 год составляют рабочие – 891 человек, специалисты и служащие – 443 человек, руководители – 254 человек.

Незначительный рост в 2013 году специалистов обусловлен введением дополнительных единиц – переводчик, специалисты в управление капитального строительства и управление организации закупок, а также естественной текучестью персонала в категории «рабочие».

Далее в таблице 8 представим возрастную структуру персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 гг.

Таблица 8 - Возрастная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 гг.

Возраст персонала	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014г.	2015г.	Изменение показателей, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Всего персонал, в т.ч.	1597	1596	1590	1590	1588	99,9	99,6	100	99,9
От 18 до 25 лет	89	85	78	78	79	95,5	91,8	100	101,3
От 25 до 50 лет	1024	1020	1014	1016	1020	99,6	99,4	100,2	100,4
От 50 лет до пенс.возраста	393	381	388	392	393	97,0	101,8	101,0	100,3
Работающие пенсионеры	91	110	110	104	96	120,9	100	94,6	92,3

Проиллюстрируем возрастную структуру персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 на рисунке 5.

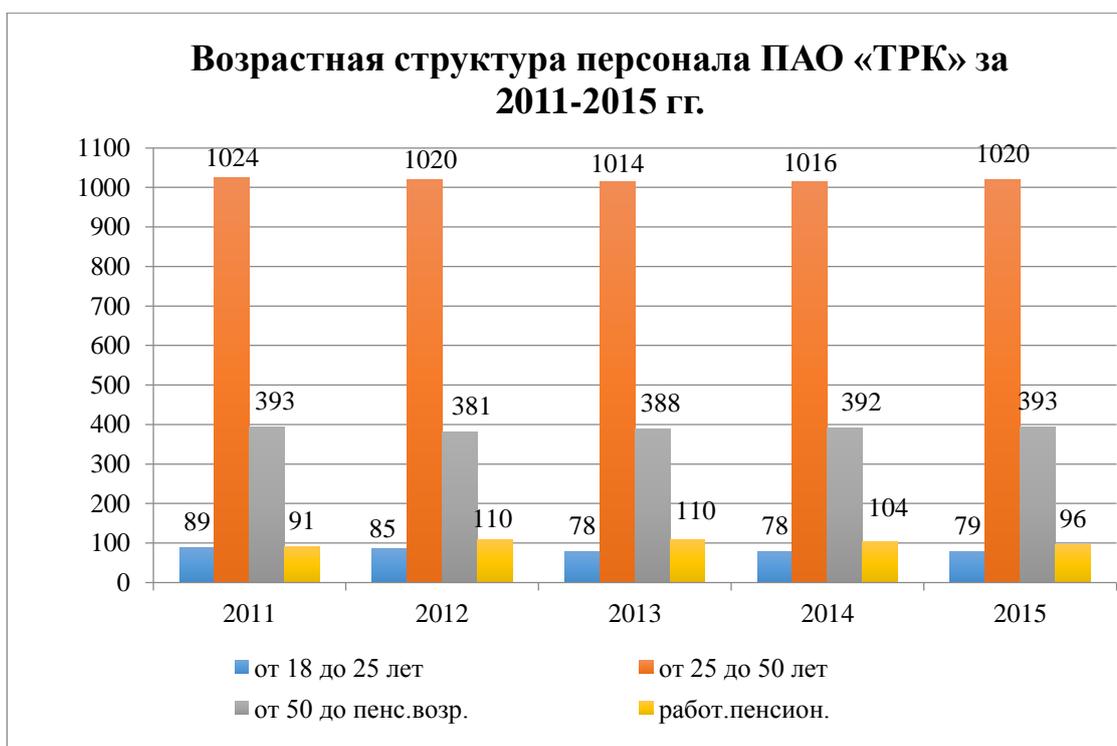


Рисунок 5 - Возрастная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 гг., чел.

Как видно из данных таблицы 8 в период 2011-2015 гг. наибольшее количество составляют работники от 25 до 50 лет. В 2012 году снижение составило 0,4% к уровню 2011 года, в 2013 – 0,6% к уровню 2012 года. В 2014 году к уровню 2013 года численность возросла на 0,2%, также, как и в 2015 году к уровню 2014 года.

На предприятии за 2012 год, к уровню 2011 года, снизилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет на 4,5 %. За 2013 год, к уровню 2012 года, данная возрастная группа работников также уменьшилась на 8,2%. В 2014 году значение осталось без изменения, а за 2015 год, к уровню 2014 года, число работников увеличилось на 1,3%.

Отметим, что в 2014 году увеличилась численность сотрудников в возрасте от 50 лет до пенсионного возраста – на 1 %, а пенсионного возраста – снизилась на 5,4%. В 2015 году численность сотрудников от 50 лет до пенсионного возросла на 0,3 %, численность сотрудников пенсионного снизилась на 7,7%.

Таким образом, согласно полученной оценке возрастной структуры работников предприятия можно сделать положительный прогноз относительно производительности труда рабочего коллектива, так как свыше 50% персонала находятся в активной, трудоспособной возрастной группе от 25 до 50 лет.

Что касается показателя качественного состава работников по образованию, то здесь наблюдаются следующие результаты (таблица 9).

Таблица 9 - Образовательная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015гг.

Образование персонала	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение показателей, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013г.	2015 г. к 2014г.
Всего персонал, в т.ч.	1597	1596	1590	1590	1588	99,9	99,6	100	99,9
Ученая степень доктора наук	34	40	48	45	44	117,7	120	93,8	97,8
Ученая степень кандидата наук	277	268	259	255	255	96,8	96,6	98,5	100
Высшее образование по 2-м и более специальностям	368	368	369	374	375	100	100,3	101,4	100,3
Высшее профессиональное	529	536	548	550	550	101,3	102,2	100,4	100
Среднее профессиональное	389	384	366	366	364	98,7	95,3	100	99,5

Представим образовательную структуру персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 на рисунке 6.

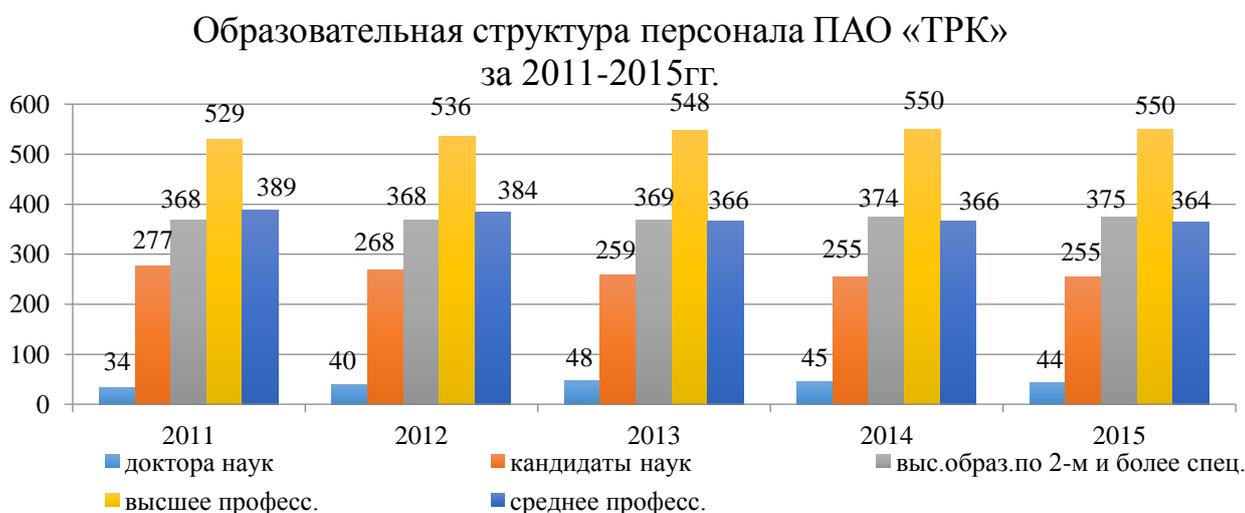


Рисунок 6 - Образовательная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015гг., чел.

Как видно из рисунка 6 и таблицы 9, на предприятии значительно сократилось количество сотрудников имеющих ученую степень кандидаты наук, их число с 2011 по 2015 год уменьшилось с 277 до 255 человек, или на 7,9%. Также сократилось количество работников со средним профессиональным образованием, их число с 2011 по 2015 год уменьшилось с 389 до 364 человек, или на 6,4%.

Вместе с тем, возрастает численность работников с высшим образованием. Так, число работников с высшим образованием по двум и более специальностям увеличилось с 2011 по 2015 год на 1,9% и составило на 2015 год 375 человек, а число работников с высшим профессиональным образованием с 2011 по 2015 год увеличилось на 4%, и на 2015 год составило 550 человек.

Делаем вывод, что более 80% работников предприятия имеют профессиональное образование (высшее и среднее), что свидетельствует о высоком уровне профессиональной подготовки персонала предприятия. Улучшение образовательных характеристик персонала достигается как политикой привлечения молодых квалифицированных специалистов, так и проводимыми мероприятиями по обучению и развитию персонала Общества.

Рассмотрим структуру персонала по гендеру, данные представим в таблице 10.

Таблица 10 - Структура персонала по гендеру ПАО «ТРК» за 2011-2015гг.

Образование персонала	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение показателей, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Всего персонал, в т.ч.	1597	1596	1590	1590	1588	99,9	99,6	100	99,9
Мужчины	1026	1023	1029	1029	1027	99,7	100,6	100	99,8
Женщины	571	573	561	561	561	100,4	97,9	100	100

Проиллюстрируем гендерную структуру персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015 на рисунке 7.

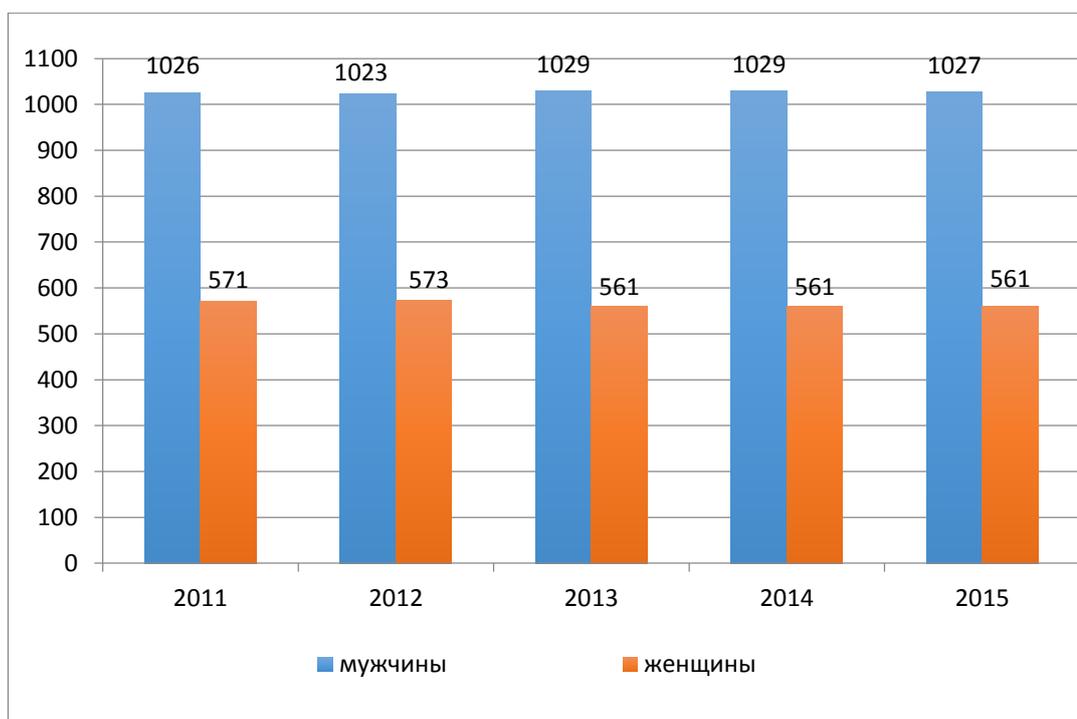


Рисунок 7 - Гендерная структура персонала ПАО «ТРК» за 2011-2015гг., чел.

Анализируя структуру персонала по гендеру выявлено, что за последние годы значительных изменений в структуре не происходило. За 2015 год 1027 человек составляют мужчины, и 561 человек, соответственно, женщины, что может быть связано со спецификой деятельности организации.

2.3 Анализ движения персонала на предприятии

Для характеристики движения рабочей силы на предприятии рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей [39, с. 86].:

- коэффициент оборота по приему персонала (КПР);
- коэффициент оборота по выбытию (КВ);
- коэффициент текучести кадров (КТК);

Данные показатели рассчитываются по следующим формулам:

1. Коэффициент оборота по приему персонала (КПР):

$$КПР = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (КВ):

$$KB = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

3. Коэффициент текучести кадров (КТК):

$$КТК = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

При анализе приведенных коэффициентов используем исходные данные, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Наличие и движение трудовых ресурсов ПАО «ТРК» за 2011-2015гг.

	Показатель	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Численность персонала на начало года	1595	1597	1596	1590	1590
2	Приняты на работу	39	41	46	34	33
3	Выбыли	37	42	52	34	35
	3.1. по собственному желанию	31	38	47	31	32
	3.2. уволены за нарушение трудовой дисциплины	6	4	5	3	3
4	Численность персонала на конец года	1597	1596	1590	1590	1588
5	Среднесписочная численность персонала	1596	1596,5	1593	1590	1589
6	Коэффициент оборота по приему работников (КПР) (ст. 2/ст. 5)	0,024	0,026	0,029	0,021	0,021
7	Коэффициент оборота по выбытию работников (КВ) (ст. 3/ст.5)	0,023	0,026	0,033	0,021	0,022
8	Коэффициент текучести кадров (КТК) (ст.3.1/ст.5)	0,019	0,024	0,030	0,019	0,020

На основании расчетов, которые приведены в таблице 11 сделаем вывод, что состав персонала организации недостаточно стабилен, все же имеется текучесть кадров.

Основными причинами увольнений стабильно называются неудовлетворенность зарплатой, условиями труда и графиком работы – здесь скорее можно говорить не о неудовлетворительности именно размером

зарплаты как таковой (ведь средний заработок по предприятию не ниже, чем по аналогичным специальностям, предлагаемым центром занятости), а, о том, что размер зарплаты не соответствует интенсивности труда. То есть, за такую же зарплату можно найти работу с лучшими условиями труда, удобным графиком и «легче» по объему работы.

Как положительный результат, следует отметить уменьшение коэффициентов текучести кадров, оборота по приему и оборота по выбытию.

2.4 Анализ системы управления мотивации персонала

Система мотивации трудовой деятельности работников ПАО «ТРК» включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

Безусловно, одним из главных факторов *материального стимулирования* является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия. Оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются [34, с. 103].

Оплата труда работников предприятия осуществляется в соответствии со штатным расписанием по тарифным ставкам и окладам, утвержденным директором ПАО «ТРК», а также на основании коллективного договора [42].

Премирование работников за основные результаты хозяйственной деятельности осуществляется на основании Положения о премировании. Премия производится по результатам работы за месяц за выполнение и перевыполнение показателей, учитываемых нарастающим итогом с начала года.

Начисление премии производится с учетом выполнения планов по участкам, но не более 75% должностного оклада.

Премия по участкам начисляется пропорционально отработанному времени, должностному окладу. За отдельные упущения в работе, работники могут лишаться премии до 100%.

Труд работников предприятия оплачивается по утвержденным ставкам (окладам), которые предписаны и в заключенном с работниками трудовом договоре.

Помимо заработной платы к должностным окладам работников ПАО «ТРК» установлены следующие доплаты:

- доплата за тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за расширение зоны обслуживания, увеличение объема производства в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;

- нарушение технологической дисциплины;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Из оплаты труда работников, также, как и других предприятий,

производится различного рода удержания. По своему характеру эти удержания подразделяются на две группы: обязательные удержания и удержания по инициативе предприятия.

К числу обязательных удержаний относятся социальные в размере отчисления 13% - подоходный налог, от размера начисленной заработной платы. К удержаниям по инициативе предприятия относятся суммы, удержанные с членов предприятия за причиненный материальный ущерб, допущенный брак, и так далее.

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер доходов сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов *социально-психологического стимулирования*, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и другие [40, с. 25].

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в ПАО «ТРК» социально-психологические методы эффективно осуществляют нематериальное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Так, для реализации целей и задач Общества в области кадровой политики создана и действует система непрерывного обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности, получать дополнительные знания и навыки. В 2015 году прошли обучение и повысили свою квалификацию около 50% работников (рисунок 8).

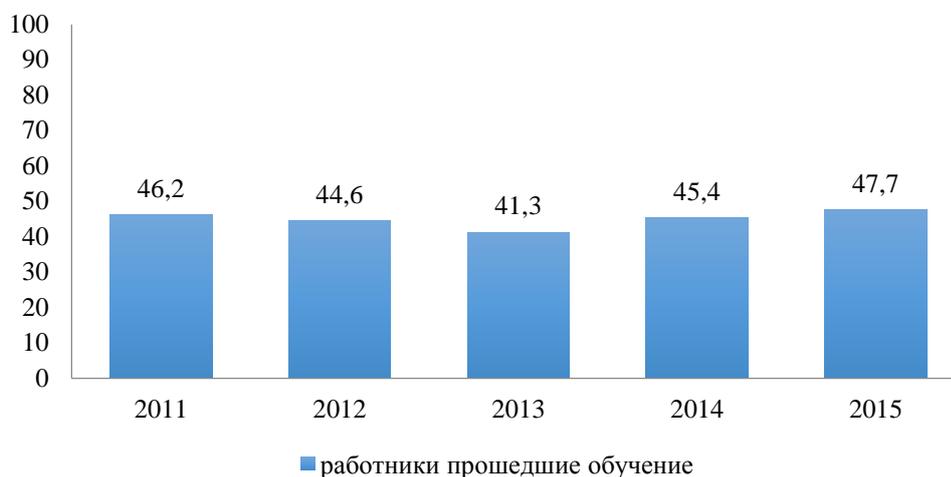


Рисунок 8 - Доля работников, прошедших обучение, за 2011-2015 гг., %.

Показатели доли обученных сотрудников отражают увеличение количества сотрудников, участвующих в образовательных мероприятиях относительно 2014, 2013 годов. Приоритетным видом обучения остаются курсы повышения квалификации (47,7% от общего числа обученного персонала). В 2015 году увеличилось количество сотрудников, принимающих участие в корпоративном обучении актуальным темам и направлениям, 11% сотрудников (от среднесписочной численности) приняли участие в данном обучении. Основными направлениями обучения для руководителей и специалистов Общества в 2015 году стали «Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов опасных производственных объектов по промышленной безопасности (ПБ 10-382-00, ПБ 10-611-03)», «Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными отходами», «Обучение инструкторов-реаниматоров», «Пожарно-технический минимум для руководителей, специалистов и ответственных за пожарную безопасность», «Управление электроэнергетической системой». Кроме того, за счет средств

Общества один сотрудник направлен на обучение в рамках реализации президентской программы подготовки управленческих кадров в ФГБОУ ВПО НИ ТГУ [42].

Основными направлениями подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих ПАО «ТРК» стали: «Электромонтер по эксплуатации распределительных сетей», «Электромонтер оперативно-выездной бригады», «Техминимум ПДД», «Программа повышения квалификации для рабочих люльки, находящихся на подъемнике (вышке)», «Формирование у персонала навыков неотложной доврачебной помощи в чрезвычайных ситуациях», «Стропальщик».

Одним из приоритетных направлений является создание системы социально-трудовых гарантий для работников Общества.

В 2014 году в ПАО «ТРК» в рамках развития социального партнерства действует Коллективный договор, заключенный на 2014-2016 гг. между ОАО «ТРК» и Томской областной организацией «Всероссийский Электропрофсоюз», в котором установлен перечень гарантий и льгот работникам Общества сверх установленных государством. В основу Коллективного договора легло Отраслевое тарифное соглашение в электроэнергетике Российской Федерации.

В целях повышения социальной защищенности работников Общества и совершенствования кадровой политики разработана и реализуется Программа негосударственного пенсионного обеспечения работников ПАО «ТРК». С 2009 года ПАО «ТРК» сотрудничает с НПФ Электроэнергетики

В Обществе реализовывается программа страхования от несчастных случаев и болезней на 2015-2016 гг., застрахованных лиц – 1605 человек.

Выполняется программа Добровольного медицинского страхования на 2013-2016 гг. ДМС обеспечено 100% работников, застрахованных лиц – 1649 человек.

За 2015 год 55 работников были направлены на санаторно-курортное лечение в санатории-профилактории местного и южного направления. 46 детей

работников Общества получили детские путевки в детские оздоровительные лагеря и санатории профилактории местного и южного направления.

В 2015 году в период проведения наградных кампаний (юбилейные даты, профессиональный праздник - День энергетика) 8 работников Общества поощрены наградами Министерства энергетики РФ, 11 человек – наградами ПАО «Россети» и 52 человека получили региональные награды.

Целью анализа действующей системы мотивации персонала на предприятии ПАО «ТРК» является выявление ее недостатков и в случае их выявления путем целенаправленных мер попытаться изменить положение к лучшему. Данные, полученные в результате этого анализа должны нам дать представление о том, как работники на себе чувствуют действие этой системы, и соответствует ли она их ожиданию.

Необходимым условием совершенствования системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. При опросе принимали участие 122 человека: административно управленческий персонал – 8 человек, руководители подразделений - 6 человек, рабочий персонал - 108 человек.

Ниже приведены результаты анкетирования, представленные в Приложении Б-В.

1) Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

- удовлетворяющая заработная плата – 30%;
- возможный карьерный рост – 40%;
- удовлетворяющий график работы- 20%;
- другое - 10%.

Таким образом, определяем, что основные факторы, которые привлекли работников на предприятие явились: возможность карьерного роста – 40% и

удовлетворяющая заработная плата – 30%.

2) Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

- полностью удовлетворен – 20%;
- более удовлетворен, чем не удовлетворен – 45%;
- более не удовлетворен, чем удовлетворён – 25%;
- полностью не удовлетворен – 10%.

Основным показателем выступает большая удовлетворенность, чем неудовлетворенность работников.

3) Какие два фактора определяют выбор этой организации:

- возможность делать карьеру и удобный график работы.

4) Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

- да – 20%;
- нет – 40%;
- сложно сказать- 40%.

Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.

5) Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав – 40%;
- совместное сотрудничество – 15%;
- всегда положительное отношение с сотрудниками –25%;
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 20%.

Выявляется, что на предприятии общение с руководством происходит, в основном, по принципу «руководитель всегда прав».

6) Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

- да – 45%;
- нет –55%.

Делаем вывод, что персонал недостаточно удовлетворен организацией

рабочего места.

7) Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

- подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте – 30%;
- тренинг и семинары, проводимые в выходные дни вне рабочего времени – 10%;
- предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала – 60%.

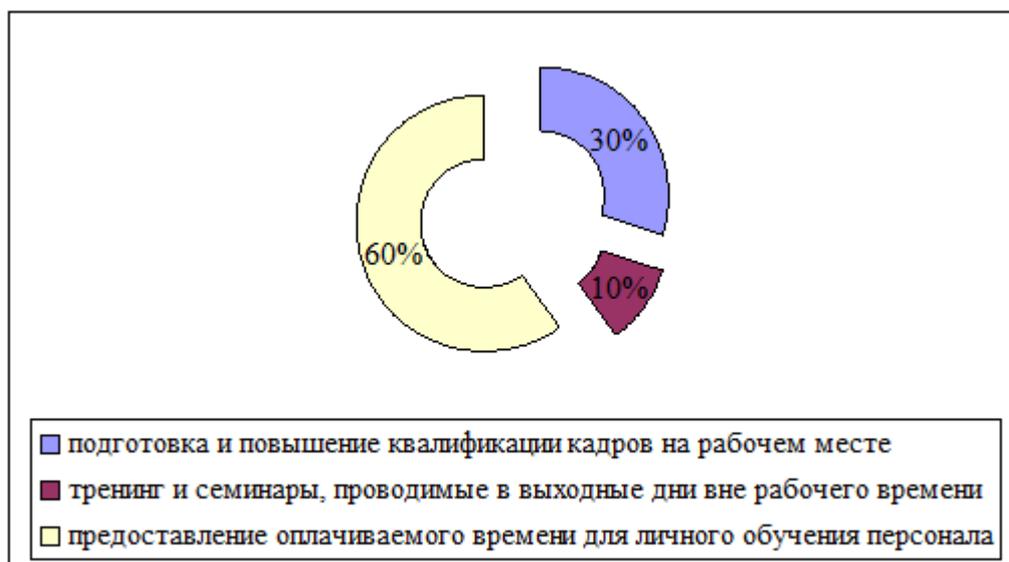


Рисунок 9 - Методы обучения кадров, которые хотели бы увидеть в организации работники., %.

Из рисунка 9 видно, что предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а также обучению на рабочем месте.

8) Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?

- премии (постоянные и единовременные) – 40%;
- создание условий для отдыха и разгрузки – 10%;
- организация коллективных мероприятий – 30%;
- более содержательная работа – 5%;

- проявление творческих (каких – либо) способностей – 10%;
- другое - 5%.

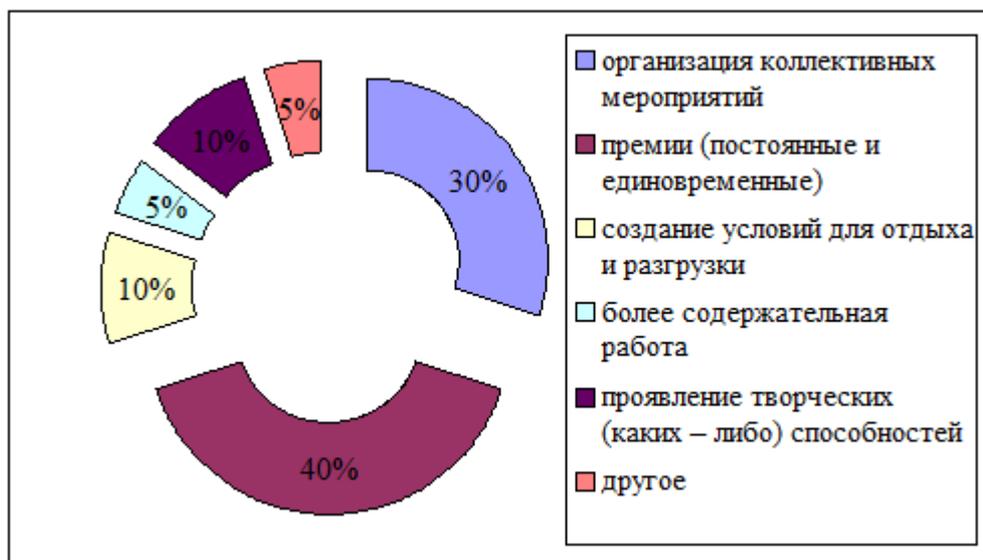


Рисунок 10 - Предпочитаемые работниками методы мотивации на ПАО «ТРК».,
%.

Из рисунка 10 следует, что 40% работников предприятия предпочитают вознаграждения в виде премий (постоянных и единовременны), 30% предпочитают коллективные мероприятия.

9) Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

- Да – 85%;
- Нет – 7%;
- Затрудняюсь ответить – 8%.

10) Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

- 25 % персонала ответили, что выбрали бы пакет № 1,
- 45% персонала выбрали бы пакет под № 2,
- 30 % опрошенных выбрали пакет под № 3.

11) Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь – 35%;

– межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют – 45%;

– в коллективе все время существует конфликтная ситуация – 20%.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ПАО «ТРК» также было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям (Приложение 3).

При опросе принимали участие 122 человека: административно управленческий персонал – 8 человек, руководители подразделений - 6 человек, рабочий персонал - 108 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 12 - Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	2	3	4	5	6
<i>1</i>	<i>Факторы ожидания</i>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	88	72%	0,72	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	70	57%	0,57	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	99	81%	0,81	Высокая
<i>2</i>	<i>Факторы справедливости</i>				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	50	41%	0,41	Средняя

Продолжение таблицы 12

2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	30	25%	0,25	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	35	29%	0,29	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	55	45%	0,45	Средняя
3	<i>Факторы модели Портера–Лоулера</i>				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	57	48%	0,48	Средняя
3б	Считаете ли вы себя способным работником	112	92%	0,92	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	102	84%	0,84	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	25	21%	0,21	Низкая

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 и низкой – 3. Однако, следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала ПАО «ТРК» заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не совсем довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников ПАО «ТРК». В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (Приложение В).

Шкала оценки вопросов аналогична анализу материального стимулирования.

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 13 - Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1	<i>Факторы ожидания</i>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста	84	69%	0,69	Средняя
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат	85	70%	0,7	Высокая
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	88	72%	0,72	Высокая
2	<i>Факторы справедливости</i>				
2а	Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	51	42%	0,42	Средняя

Продолжение Таблицы 13

2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении	24	20%	0,2	Низкая
2в	Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу	44	36%	0,36	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения	49	40%	0,4	Средняя
3	<i>Факторы модели Портера–Лоулера</i>				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	57	48%	0,48	Средняя
3б	Считаете ли вы себя способным работником	112	92%	0,92	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	102	84%	0,84	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	48	39%	0,39	Низкая

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 параметра; низкой – 3 параметра.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда ПАО «ГРК» оценивается как средняя. Показатели степени удовлетворенности говорят о недостаточно эффективной организации труда и системе морального стимулирования, а также о необходимости ее совершенствовать.

Далее в таблице 14 представим сравнительный анализ системы материального и морального стимулирования.

Таблица 14 - Сравнительный анализ системы материального и морального стимулирования

Факторы	Индекс удовл–сти материальным стимул–ем	Индекс удовл–сти моральным стимул–ем	Степень удовл–сти материальным стимул–ем	Степень удовл–сти моральным стимул–ем
Факторы ожидания	0,70	0,73	Высокая	Высокая
Факторы справедливости	0,35	0,35	Низкая	Низкая
Факторы модели Портера–Лоулера	0,61	0,66	Средняя	Средняя

Итак, в результате проведенного анализа, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых сотрудников это финансовые вознаграждения, также не последним является для них условия труда, комфорт. Для служащих это больше психологическая атмосфера в коллективе, признание со стороны руководства. В итоге делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

Представим достоинства и недостатки системы мотивации персонала для разных категорий работников в таблице 15.

Таблица 15 - Достоинства и недостатки системы мотивации персонала для разных категорий работников

Категория работников	Достоинства	Недостатки
Рабочие	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение условий на рабочем месте; - обучение сотрудников, повышение квалификации; - награждение Грамотами и благодарственными письмами, присвоение звания «Лучший работник» организации; - разовые выплаты за вклад в результаты деятельности организации; - предоставление льготных путевок в дома отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря; - объявление выговора работнику не в присутствии трудового коллектива. 	<ul style="list-style-type: none"> - не достаточно справедливое материальное вознаграждение по отношению к результатам труда; - отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками; - отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства.
Специалисты и служащие	<ul style="list-style-type: none"> - возможность карьерного роста; - обучение сотрудников данной категории; - предоставление отдельного кабинета для работы; - присвоение звания «Лучший работник» организации; - разовые выплаты за вклад в результаты деятельности организации; - предоставление льготных путевок в дома отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря; 	<ul style="list-style-type: none"> - неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой; - низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за себя»; - отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства; - содержание деятельности, не вызывающее интереса; - несправедливость установления оклада по должности и величины надбавки;
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> - высокий размер оплаты труда руководящего состава; - предоставление займов на льготных условиях; - премии и поздравления, а также ценные подарки к профессиональным праздникам; - предоставление льготных путевок в дома отдыха, санатории, детские оздоровительные лагеря 	<ul style="list-style-type: none"> - личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию.

В данной главе были проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников ПАО «ТРК», также было проведено анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников предприятия, анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном предприятии. В результате чего выяснилось, что для большинства работников ПАО «ТРК» наиболее значимыми являются условия труда, финансовое вознаграждение и хорошее состояние рабочего оборудования.

3 Программа совершенствования системы мотивации персонала в ПАО «ТРК»

По результатам исследования, проведенных во второй части данной работы, а также полученные результаты исследования удовлетворенности работниками ПАО «ТРК» системой мотивации на предприятии, позволили определить основные рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ПАО «ТРК», которые включают два основных направлений, материального и нематериального стимулирования труда сотрудников исследуемого предприятия.

3.1 Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)

Одна из основных целей совершенствования системы мотивации персонала в ПАО «ТРК» - это сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед предприятием. Соответственно систему стимулирования работников ПАО «ТРК» необходимо увязать со стратегическими целями предприятия. Это можно выполнить при помощи системы ключевых показателей деятельности - KPI (key performance indicators). После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основное назначение данной части материального стимулирования работников ПАО «ТРК» - это отражение конкретных результатов труда каждого работника.

Система мотивации на основе KPI позволит ПАО «ТРК»:

– обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности предприятия.

- оценить личную эффективность каждого работника, подразделения и предприятия ПАО «ТРК» в целом.
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов.
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.
- обеспечить коллективную и индивидуальную ответственность за результаты деятельности предприятия.

Все показатели эффективности, которые могут применяться в ПАО «ТРК», можно условно разделить на следующие уровни и группы, которые представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Ключевые показатели эффективности ПАО «ТРК»

Уровень показателей	Группа показателей	Категория персонала	Показатель эффективности
1. Эффективность предприятия	Показатели эффективности деятельности предприятия	Административно-управленческий персонал (руководители и специалисты)	1. Объем производства 2. Объем продаж 3. Рентабельность 4. Чистая прибыль
2. Эффективность приоритетных бизнес-процессов	Показатели эффективности производства	Производственные участки (цехи, бригады)	1. Объем производства 2. Сроки выполнения работ 3. Качество выполнения работ
3. Эффективность вспомогательных бизнес-процессов	Показатели эффективности вспомогательных бизнес-процессов	Бухгалтерия и ФЭО Юридический отдел Отдел по работе с персоналом IT-отдел Канцелярия Отдел безопасности Служба строительства и ремонта и другие отделы.	1. Своевременность и качество выполнения задач 2. Объем работ сверх нормы 3. Обучение сотрудников 4. Внесение и реализация предложений по оптимизации деятельности

Ключевые показатели эффективности и способы их расчета (оценки) необходимо конкретизировать по отдельным категориям работников ПАО «ТРК».

Для создания мотивации на результат можно ввести переменную часть заработной платы, но начислять ее в отличие от премии не за сверхнормативные результаты, а начиная с некоторого уровня эффективности (порога) (чаще всего этот порог устанавливается на уровне 70-100% от нормативных значений KPI сотрудника) (рисунок 11).

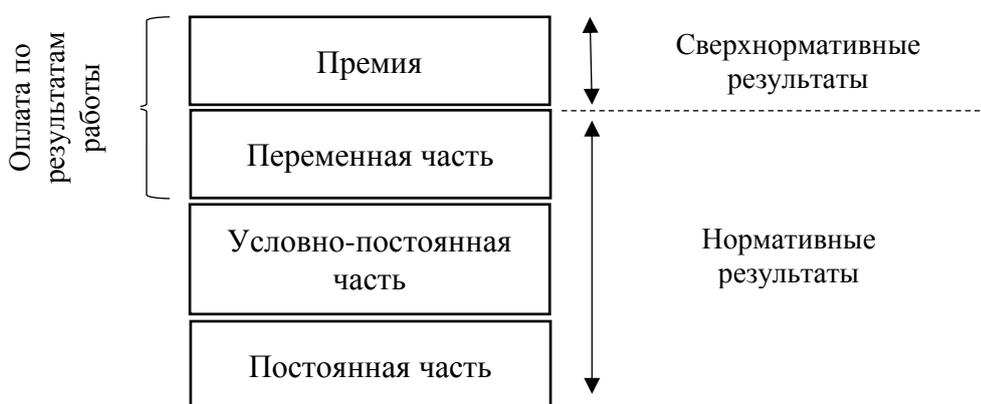


Рисунок 11 - Структура заработной платы

Переменная часть - это оплата по результатам работы в пределах нормы (плана). На практике часто бывает так, что план еще не выполнен, а отсчет переменной части зарплаты уже идет, но при этом ее почему-то называют премией. По сути, переменную часть оклада надо еще заработать, чтобы получить, а вот премия (от лат. *premiūm* - исключительный, выдающийся) - это оплата по результатам работы, выходящим за пределы нормы плана). Иначе, премия - это плата за сверхнормативные результаты.

Итак, переменная часть зарплаты должна стимулировать работников на выполнение нормы, а премия - на ее перевыполнение. Назовем обе эти части PRP (Performance Related Pay) - оплата по результатам работы, которая основывается на процедуре оценки персонала по ключевым показателям эффективности KPI).

Критерии эффективности для оценки деятельности могут быть количественными и качественными, индивидуальными и командными. В зависимости от них возможны различные схемы расчета и оплаты труда работников. Главное при этом - соблюдение ключевого принципа: в расчетных соотношениях величину оплаты по результату следует привязывать не к полным, а к сверхнормативным величинам и определять на основе заранее выбранных КРІ сотрудника, подразделения или организации.

Под нормативом будем понимать не план или норму по данному показателю, а заданный уровень эффективности - порог, начиная с которого отсчитывается переменная часть заработной платы. В частности, порог может совпадать с нормой.

В общем случае для всех показателей зададим три «уровня эффективности»:

- 1) база - нулевая точка, с которой начинается отсчет результата;
- 2) норма - уровень, который обязательно должен быть достигнут, удовлетворительное значение показателя;
- 3) цель - сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться.

Эти уровни, а также названия и веса ключевых показателей записываются в так называемом соглашении о целях или матрице КРІ сотрудника (см. таблица 17).

Таблица 17 – Пример соглашения о целях

Результаты	Ключевые показатели (KPI)	Вес	База (базовый уровень)	Норма (нормативный уровень)	Цель (целевой уровень)	Факт (фактический уровень)	Индекс KPI, %
Командные							
Индивидуальные							
Коэффициент результативности (рейтинг)							

На практике существуют два подхода к расчету PRP: на основе коэффициента результативности сотрудника и на основе значений его KPI. При этом для определения величины оплаты по результатам могут использоваться как линейные, так и нелинейные соотношения. Осуществлять расчет PRP по линейной методике проще и понятнее, чем по нелинейной. Однако линейная методика более «грубая», так как не учитывает особенностей тех или иных показателей и задач, стоящих перед компанией. Нелинейная методика сложнее для понимания, зато допускает более тонкую настройку PRP на текущую ситуацию и даже на конкретных работников. Далее рассмотрим линейную методику расчета PRP для ПАО «ТРК», поскольку нелинейная используется на практике гораздо реже.

Вначале рассмотрим наиболее простой способ расчета PRP - на основе коэффициента результативности работника. В этом случае предварительно рассчитываются индексы KPI и коэффициент результативности по следующим формулам:

$$\text{Индекс KPI (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норм} - \text{База}} \times 100\%, \quad (1)$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum(\text{Индексы KPI} \times \text{Вес}), \quad (2)$$

База (базовый уровень) - критическое значение показателя («хуже некуда»);

Норма (нормативный уровень) - нормативное (плановое) значение показателя;

Цель (целевой уровень) - целевое (сверхнормативное) значение показателя;

Факт (фактический уровень) - фактическое значение показателя.

После этого легко перейти к расчету PRP. Идея такого подхода очень проста: оплата по результатам зависит от общего фонда PRP и значения коэффициента результативности сотрудника и начисляется при условии превышения им некоторого порогового уровня. В этом случае фактическая оплата по результатам рассчитывается по линейной зависимости от коэффициента результативности работника как некоторая доля от общего фонда PRP для данной должности (рисунок 12).

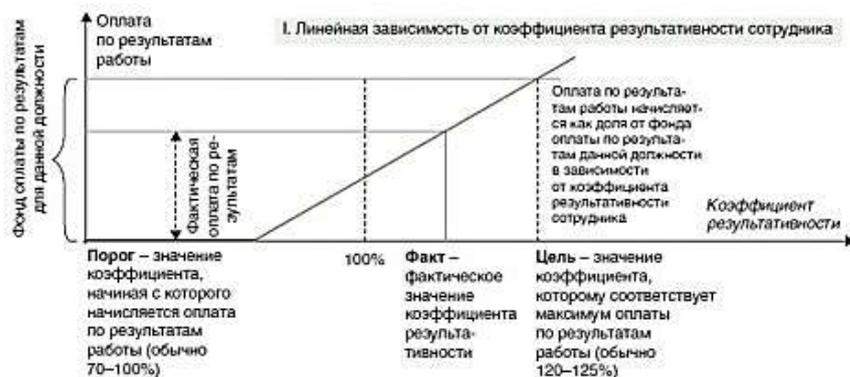


Рисунок 12 – Пример расчета оплаты труда по коэффициенту результативности

Из рисунка 12 видно, что оплата по результатам будет начислена только в том случае, если фактическое значение коэффициента результативности превышает некоторый пороговый уровень, который обычно варьируется в пределах от 70 до 100%. В частности, порог может быть равен 100%, то есть совпадать с нормативным значением коэффициента результативности.

Максимальный размер (фонд) оплаты по результатам соответствует целевому значению коэффициента результативности. Для определения цели по коэффициенту результативности используется известное эмпирическое правило, выработанное практикой: цель должна превышать норму примерно на 20-25%. Если цель ниже этого уровня, то она, скорее всего, является легко достижимой, если выше, то, скорее всего, недостижимой. Однако это всего лишь рекомендации. Практически при настройке системы PRP можно устанавливать свои уровни цели и порога в зависимости от особенностей должности и личности работника.

Тогда для расчета PRP можно использовать следующее соотношение:

$$\text{Оплата по результатам} = \text{Фонд оплаты по результатам} \times \frac{\text{Факт} - \text{Порог}}{\text{Цель} - \text{Порог}}, \quad (3)$$

при условии, что Факт > Порог. В противном случае оплата по результатам не начисляется, и работнику выплачивается только постоянная часть зарплаты, где:

Фонд оплаты по результатам - максимальная оплата по результатам работы для данной должности. Обычно рассчитывается как определенный процент от должностного оклада сотрудника;

Факт - фактическое значение индекса эффективности работника;

Порог - уровень эффективности, начиная с которого начисляется оплата по результатам работы (обычно 70-100%). В частности, может совпадать с Нормой = 100%. Должен соответствовать должностному окладу сотрудника.

Цель - уровень эффективности, которому соответствует максимум оплаты по результатам работы для данной должности (рекомендуется 120-125%).

Таким образом, рассчитаем оплату труда работников ПАО «ТРК» на основе предложенных рекомендаций.

Предположим, что необходимо определить PRP менеджера отдела реализации энергии ПАО «ТРК». Матрица KPI для этого сотрудника может выглядеть следующим образом, как это представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица КРІ менеджера отдела реализации энергии ПАО «ТРК»¹

Ключевые показатели (КРІ)	Веса	База (базовый уровень)	Норма (нормативный уровень)	Цель (целевой уровень)	Факт (фактический уровень)	Индекс КРІ, %
Объем продаж энергии корпоративным клиентам	0,3	100 тыс. руб.	500 тыс. руб.	800 тыс. руб.	600 тыс. руб.	125
Поступление денежных средств	0,25	150 тыс. руб.	400 тыс. руб.	600 тыс. руб.	370 тыс. руб.	88
Просроченная дебиторская задолженность	0,20	800 тыс. руб.	300 тыс. руб.	100 тыс. руб.	250 тыс. руб.	110
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,15	0	0	100	90	112,5
Командность в работе	0,10	0	0	100	60	75
Коэффициент результативности (рейтинг):						105,9

Для расчета PRP установим следующие параметры:

Фонд PRP = 60 000 руб.;

Порог = 70%;

Цель = 120%.

Поскольку фактическое значение коэффициента результативности сотрудника известно, подставляя Факт = 105,9% в расчетную формулу, получаем, что Оплата по результатам = $60\,000 \times (105,9 - 70) / (120 - 70) = 3\,080$ руб. (рисунок 13).

¹ Цифры приведены условные в связи с отсутствием данных от предприятия ПАО «ТРК»

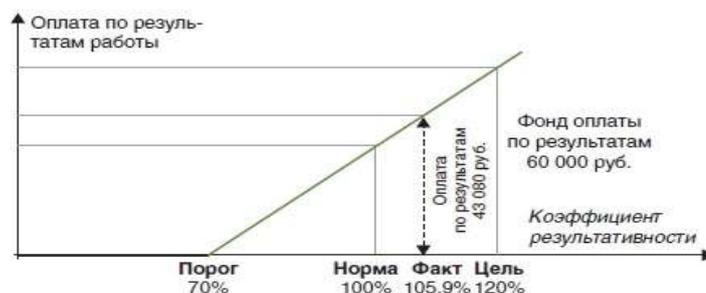


Рисунок 13 – Пример расчета PRP по коэффициенту результативности (менеджера отдела реализации энергии ПАО «ТРК»)

Если отсчет PRP начинать не с 70%, а с нормативного уровня 100% с учетом того, что за выполнение нормы по коэффициенту результативности работник получает должностной оклад, то получим, что Оплата по результатам = $60\,000 \times (105,9 - 100) / (120 - 100) = 17\,700$ руб.

Если предположить другой крайний случай - что менеджер отдела реализации «сидит на сделке» и вообще не получает должностного оклада, - то порог должен быть равен нулю.

Тогда получаем, что Оплата по результатам = $60\,000 \times (105,9 - 0) / (120 - 0) = 52\,950$ руб. Таким образом, изменяя порог результативности и другие параметры, можно настраивать расчетные соотношения PRP на конкретные условия применения.

Приведем пример, расчета PRP начальника цеха ПАО «ТРК». Предположим, что матрица KPI начальника цеха имеет следующий вид, который представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица КРІ начальника цеха ПАО «ТРК»²

Ключевые показатели (КРІ)	Веса	База (базовый уровень)	Норма (нормативный уровень)	Цель (целевой уровень)	Факт (фактический уровень)	Индекс КРІ, %
Объем производства	0,35	3 млн. руб.	5 млн. руб.	6 млн. руб.	5,2 млн. руб.	110
Доля производства продукции/услуг	0,25	60%	90%	100%	85%	83
Материально-технические затраты	0,20	30%	10%	2%	8%	110
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,10	120 тыс. руб.	90 тыс. руб.	70 тыс. руб.	85 тыс. руб.	117
Командность в работе	0,10	20	80	100	70	83
Коэффициент результативности (рейтинг):						101,25

Для расчета PRP установим следующие параметры:

Фонд PRP = 40 000 руб.;

Порог = 80%;

Цель = 120%.

Подставляя Факт = 101,25% в расчетную формулу, получаем, что
 Оплата по результатам = $40\ 000 \times (101,25 - 80) / (120 - 80) = 21\ 250$ руб.
 (рисунок 14).

² Цифры приведены условные в связи с отсутствием данных от предприятия ПАО «ТРК»

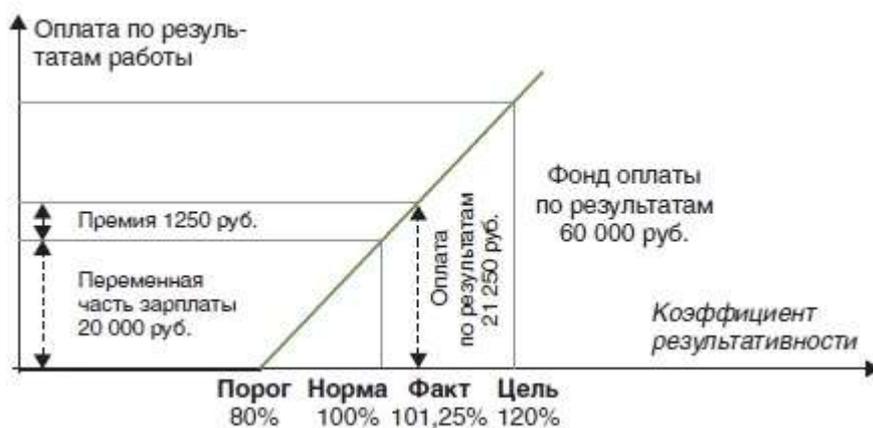


Рисунок 14 – Пример расчета PRP по коэффициенту результативности
(начальник цеха)

Напомним, что оплата по результатам - это переменная и премиальная части заработной платы, которые начисляются сверх должностного оклада и установленных надбавок сотрудника. Поскольку в данном примере отсчет PRP начинается с порога, равного 80%, можно считать, что размер PRP в пределах от 80 до 100% - это переменная часть зарплаты, а свыше 100% - это премия. Тогда получаем, что Переменная часть = $40\,000 \times (100 - 80) / (120 - 80) = 20\,000$ руб.; Премия = $20\,000 \times (101,25 - 100) / (120 - 100) = 1250$ руб.

При расчете премии фонд премирования сотрудника должен быть меньше фонда PRP на величину фактической переменной части зарплаты, то есть в рассматриваемом примере на 20 000 руб.

В итоге получается, что сумма переменной и премиальной частей зарплаты составляет оплату по результатам работы.

В общем случае при использовании линейной методики возможны более сложные зависимости, когда на уровне 100% происходит «перелом» прямой линии для того, чтобы стимулировать работников на скорейшее достижение цели (нижняя линия) либо на скорейшее выполнение нормы (верхняя линия). В этом случае расчетные соотношения для PRP немного усложняются.

$$\text{Оплата по результатам} = \text{Фонд переменной оплаты} \times \frac{\text{Факт} - \text{Порог}}{\text{Норма} - \text{Порог}}, \quad (4)$$

при условии, что Порог < Факт << Норма, или

$$\text{Оплата по результатам} = \text{Фонд переменной оплаты} + \text{премия}, \quad (5)$$

или

$$\text{Премия} = \text{Фонд переменной оплаты} \times \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Цель} - \text{Норма}}, \quad (6)$$

Главное условие остается прежним: оплата по результатам начисляется только в том случае, если фактическое значение коэффициента результативности работника превышает некоторый порог. Если при этом «факт» находится в пределах нормы (100%), то сотрудник получает заслуженную переменную часть заработной платы. Она вычисляется по линейной зависимости как доля от установленного фонда переменной оплаты для данной должности. В этом случае премия не выплачивается, так как норматив не перевыполнен. Если же «факт» превосходит норму, то это совсем другое дело! Тогда сотрудник получает максимальную переменную часть плюс премию, которая вычисляется как доля от фонда премирования для данной должности. При этом очевидно, что Фонд оплаты по результатам = Фонд переменной оплаты + Фонд премирования.

Рассмотрим вышесказанное на примерах.

Расчет PRP менеджера отдела реализации энергии ПАО «ТРК».

Используем для расчета те же самые параметры:

Фонд PRP = 60 000 руб.;

Порог = 70%;

Цель = 120%;

Факт = 105,9%.

Предположим, что методика расчета PRP настроена на скорейшее выполнение нормы, то есть достижение 100% по коэффициенту результативности. Это означает, что фонд переменной оплаты должен превышать фонд премирования сотрудника.

Пусть Фонд переменной оплаты = 40 000 руб.;

Фонд премирования = 20 000 руб.

Поскольку Факт = 105,9%, то есть превышает норму, сотрудник получает в полном объеме переменную часть зарплаты и премию, которая рассчитывается следующим образом:

Премия = $20\ 000 \times (105,9 - 100) / (120 - 100) = 5900$ руб. В итоге получаем, что Оплата по результатам = $40\ 000 + 5\ 900 = 45\ 900$ руб. (рисунок 15).



Рисунок 15 - Пример расчета PRP по коэффициенту результативности менеджера отдела реализации энергии ПАО «ТРК»

Если коэффициент результативности меньше 100%, то премия не начисляется, и сотрудник в лучшем случае вместе с окладом получает только переменную часть зарплаты. Например, если Факт = 94%, то имеем, что Оплата по результатам = $40\ 000 \times (94 - 70) / (100 - 70) = 32\ 000$ руб.

Пример расчет PRP начальника цеха ПАО «ТРК».

Сохраним прежние параметры для расчета PRP начальника цеха:

Фонд PRP = 40 000 руб.;

Порог = 80%;

Цель = 120%;

Факт = 101,25%, но при этом используем линейную зависимость, стимулирующую работника на перевыполнение нормы и достижение цели. Это означает, что фонд премирования должен превышать фонд переменной оплаты сотрудника.

Предположим, что Фонд переменной оплаты = 10 000 руб.;

Фонд премирования = 30 000 руб.

Поскольку Факт = 101,25%, то есть превышает норму, сотрудник получает в полном объеме переменную часть зарплаты и премию, которая рассчитывается следующим образом:

Премия = 30 000 x (101,25 - 100) / (120 - 100) = 1875 руб. (рисунок 16).

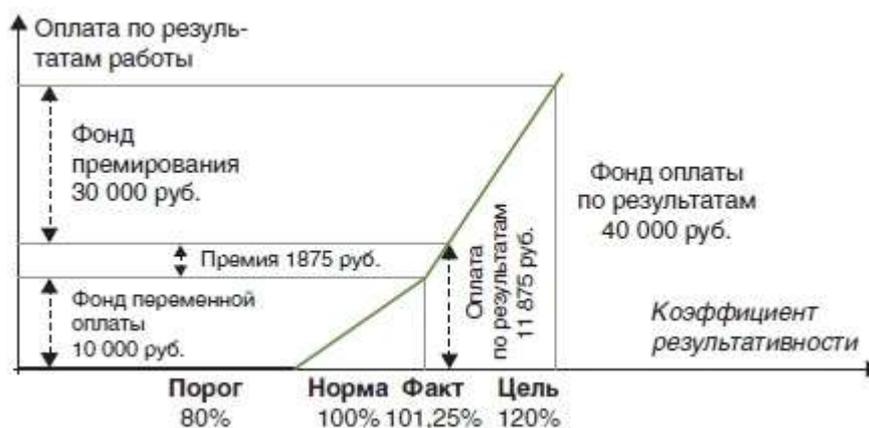


Рисунок 16 - Пример расчета PRP по коэффициенту результативности начальника цеха ПАО «ТРК»

В данном примере небольшой размер премии объясняется тем, что коэффициент результативности превышает норму всего на 1,25%. А ведь премия выплачивается только за сверхнормативные достижения. В итоге получаем, что Оплата по результатам = 10 000 + 1875 = 11 875 руб.

Таким образом, чтобы с желанием работать на предприятии, трудиться с максимальной отдачей и мотивацией, дорожить своей работой, работники должны получать то, ради чего они это делают. Другими словами, нужно чтобы предприятие ПАО «ТРК» отвечало работникам взаимностью и выполняло свои функции по отношению к ним. Принося доход предприятию своим трудом, сотрудники должны получать доход и для себя лично. Таким образом, необходимо, чтобы между работником и ПАО «ТРК» поддерживался баланс интересов, а их отношения представляли собой взаимовыгодный обмен, что возможно при оптимизации системы стимулирования работников ПАО «ТРК» при помощи системы ключевых показателей деятельности – КРІ.

3.2 Дополнительные методы материального стимулирования персонала

В данном разделе работы, будут предложены рекомендации по прямому материальному стимулированию работников в соответствии с выявленными проблемами во время исследования во второй части работы, а также дополнительное косвенное материальное стимулирование.

Прямое материальное стимулирование, направленное на устранение проблем в управлении персоналом.

1) Текучесть персонала ПАО «ТРК».

Для снижения текучести работников на предприятии ПАО «ТРК» рекомендуется Положение о материальной мотивации работников ПАО «ТРК» дополнить премией «За верность предприятию ПАО «ТРК».

Размер премии следует привязать к стажу работы сотрудника в ПАО «ТРК». Так в рамках исследования, предлагается:

- для проработавших на предприятии ПАО «ТРК» в течение года, будут предоставлены 0,5% от размера оклада;
- 2 года – 0,6%;
- 3 года – 0,7%;
- 3-5 лет – 1,2%;
- 5-10 лет – 5%.

Однако не следует устанавливать данную премию для сотрудников, работающих долго (более 10 лет). В противном случае такая материальная мотивация персонала не будет затрагивать молодежь или новичков. Периодичность выплаты составляет год.

2) Сотрудники не ощущают связь результатов ПАО «ТРК» и своей зарплаты.

Для устранения данного недостатка, рекомендуется введение на предприятии премии «За финансовые показатели ПАО «ТРК», которая может быть просто символической. Выплаты необходимо будет производить раз в год

либо квартал, в зависимости от размера прибыли предприятия. В случае отсутствия прибыли работники не получают прибыль, так как премии не относятся к гарантированным выплатам (ст. 191 Трудового кодекса).

3) У работников ПАО «ТРК» нет заинтересованности в сокращении производственных затрат.

Для решения данной проблемы на предприятии ПАО «ТРК» необходимо введение на предприятии премии «За снижение затрат и оптимизацию производства ПАО «ТРК». Выплаты премии рекомендуется производить с суммы экономии, которой позволили добиться инициативы работника предприятия. Рассмотрим данное предложение о премировании более подробно.

Для рассмотрения предложенных мероприятий по оптимизации затрат, необходимо создать специальную комиссию на ПАО «ТРК», которая будет принимает специальные предложения, направленные на совершенствование производства и оптимизацию затрат, с уменьшением себестоимости продукции и издержек в процессе работы от работников предприятия.

Необходимо также установить размер вознаграждения, например, в размере – 3000 руб. если комиссия примет озвученное предложение и решит его реализовать. При этом после реализации идеи работник ПАО «ТРК» получит дополнительно 0,3% от экономии предприятия по предложению.

Например, сотрудник Колодов Д.Ю. ПАО «ТРК» отдела реализации энергии внес предложения по оптимизации издержек на транспортировку электроэнергии одним из оптовыми клиентам предприятия, реализация данного мероприятия, позволила ПАО «ТРК» сократить издержки и получить экономию в размере – 11 251 тыс. руб. (по материалам предприятия), тогда при введении премии «За снижение затрат и оптимизацию производства ПАО «ТРК», указанный сотрудник получил бы премия в размере: 3000 руб. + (11 251*0,3%) = 3000 + 33753 = 36 753 руб., что является достаточно высоким материально-стимулирующим фактором.

4) Увеличение потерь человеко-дней на предприятии ПАО «ТРК».

По данным предприятия ПАО «ТРК» в 2015 году на предприятии было установлено – временная нетрудоспособность, которая привела к потере порядка 400 тыс. человеко-дней на предприятии.

Работники предприятия ПАО «ТРК» часто не выходят на работу из-за болезни. Для предприятия такой фактор приводит к серьезным финансовым потерям. Для решения указанной проблемы можно ввести на предприятии ПАО «ТРК» премию «За умение ценить рабочее время». Для чего в конце года будет производиться выплата периодических премий для сотрудников, которые не уходили на больничный либо пропустили минимальное количество рабочих дней. Премию «За умение ценить рабочее время», например, можно установить в размере 0,5% к окладу по итогам года.

В результате чего, работники предприятия будут внимательнее относиться к своему здоровью, и будут более мотивированными выходить на работу на предприятие ПАО «ТРК».

Косвенное материальное стимулирование.

В качестве косвенного материального стимулирования сотрудников ПАО «ТРК» рекомендуется: внедрение на предприятии диетического питания остро нуждающимся работникам (по материалам предприятия ПАО «ТРК» таких работников на предприятии – 185 чел.), а также оказание помощи молодым специалистам, например:

- предоставление места в общежитии при трудоустройстве иногородним специалистам;
- квартира в малосемейном общежитии – при создании семьи;
- материальная помощь при вступлении в брак – 10 тыс. руб.;
- материальная помощь при рождении ребенка – 15 тыс. руб.;
- предоставление места в детском дошкольном учреждении, имеющим детей.

3.3 Совершенствование нематериальной мотивации персонала

В качестве совершенствования нематериальной (социальной) мотивации работников ПАО «ТРК», а именно для молодых специалистов на предприятии ПАО «ТРК» рекомендуется внедрить предоставление льготных кредитов и ссуд, а также корпоративной ипотеки для молодых семей (программа жилищно-льготного кредитования). Данное предложение относится как к материальной мотивации сотрудников, так и к социальной (нематериальной).

Рассмотрим данное предложение подробнее.

1) Беспроцентные займы перспективным сотрудникам предприятия на личные нужды.

Основная цель займа (беспроцентного) – это стимулирование и удержание сотрудника ПАО «ТРК», ведь выдача им беспроцентного займа позволит «удержать» сотрудника на данном месте работы, а также послужит мотивацией для высокой производительности труда.

Беспроцентные займы для сотрудников ПАО «ТРК» рекомендуется выдавать из средств самого предприятия. Необходимо также разработать условия для выдачи такого займа:

1. беспроцентный займ, может выдаваться сотруднику ПАО «ТРК» только 1 раз (независимо на какие нужды сотрудники потребовались денежные средства);

2. беспроцентный займ может выдаваться сотруднику только при условии отсутствия у него дисциплинарных и других взысканий и нареканий (т.е. сотруднику зарекомендовавшего себя с положительной стороны);

3. беспроцентный займ для сотрудника будет выдаваться на срок не более 1 год;

4. максимальный размер займа определяется исходя из среднего заработка работника предприятия за последние три месяца, умноженного на 6;

5. работник предприятия ПАО «ТРК», получивший займ от предприятия после полного погашения задолженности по займу обязан отработать на предприятии не менее 1 года.

2) Корпоративная ипотека.

Многие предприятия в качестве дополнительной мотивации своих сотрудников участвуют в программах жилищного льготного кредитования – корпоративных ипотеках.

Суть корпоративной ипотеки заключается во взаимовыгодном сотрудничестве банковской организации (в которой обслуживается ПАО «ТРК») с ПАО «ТРК», и непосредственно с работником предприятия. Другими словами, предприятие ПАО «ТРК», которое является клиентом банка, при оформлении соответствующего договора может предоставлять сотрудникам возможность получать ипотечный кредит на льготных условиях. И это является хорошей мотивацией для персонала. При этом, такое сотрудничество выгодно для всех трех сторон:

- работник имеет возможность получить ипотеку на специальных условиях;
- предприятие ПАО «ТРК» дополнительно мотивирует сотрудников посредством получения жилищного льготного займа;
- банк приобретает клиентов с весьма прозрачным финансовым статусом, тем самым значительно увеличивая обороты такого рода кредитования.

Большим преимуществом является также то, что сама процедура оформления займа намного упрощается, потому как предприятие ПАО «ТРК» предоставляет все необходимые сведения о клиенте (своем сотруднике). В данном случае риск невозврата минимален.

Программы ипотечного корпоративного кредитования позволит ПАО «ТРК» решить ряд немаловажных проблем, в том числе и кадровый вопрос. Такая система дает предприятию возможность не только избежать текучести кадров, но и обеспечить продолжительное сотрудничество с

квалифицированными и ценными специалистами. Более того, социальный пакет, предусматривающий корпоративную льготную ипотеку, более убедителен для потенциального сотрудника, что порой является весомым фактором при выборе предприятия ПАО «ТРК» как работодателя.

Льготная ипотека выдается работникам ПАО «ТРК» с определенным трудовым стажем на данном предприятии (не меньше 2 лет), что является еще одним дополнительным стимулом для сотрудника ценить свое рабочее место и приносить максимум пользы для предприятия.

При этом ПАО «ТРК» не будет выступать в качестве поручителя или официального гаранта возврата займа. Также следует отметить, что индивидуальный подход решения вопросов о привилегиях и льготах в процессе заключения кредитного договора является частью корпоративной программы.

Обслуживание корпоративного клиента (работника ПАО «ТРК») будет происходить по льготным тарифам (полное отсутствие или снижение комиссии, стоимость ячеек, пересчеты средств и т.д.) При этом снижение процентной ставки непосредственно зависит от условий соглашения между ПАО «ТРК» и банком.

Ипотечное корпоративное кредитование предполагает полное или частичное отсутствие дополнительных страховок (трудоспособности, жизни и др.) Достаточно наличие только одной обязательной страховки на залоговое жилье. Также возможно уменьшение и размера первоначального взноса.

И наконец, еще одним удобным преимуществом для работника ПАО «ТРК» будет минимальное количество времени и пакета документов на оформление ипотечного кредита. Часто принятие окончательного решения занимает всего лишь несколько часов.

Стоит заметить, что величина процентной ставки при действующем кредитном договоре обычно остается неизменной, но в случае увольнения работника может увеличиться. А именно, получатели корпоративной ипотеки на льготных условиях должны понимать, что займом с описанными привилегиями могут владеть только штатные сотрудники ПАО «ТРК». Из этого

следует, что в случае расторжения трудового договора, кредит будет бывший сотрудник ПАО «ТРК» продолжать оплачиваться на общих условиях. Но вряд ли заемщик будет заинтересован в смене места работы, ведь его заработная плата должна обеспечить возможность оплачивать ссуду. А ПАО «ТРК», как инициатор корпоративной ипотеки, уже самим фактом сделки гарантирует необходимый уровень оплаты труда.

При подаче документов на льготную ипотеку следует знать, что данная программа в ПАО «ТРК» подразумевается, как социальная.

Именно поэтому займы на выгодных условиях будут предоставляться работникам ПАО «ТРК», только тем, кто в них действительно нуждается, а именно:

- семьям, проживающим в одной квартире с близкими родственниками и не имеющими жилья в собственности;
- семьям, проживающим в коммунальной квартире;
- семьям, проживающим в съемной квартире;
- семьям, проживающим в жилье, признанным аварийным; пенсионерам.

Данные ограничения необходимо ввести в связи с тем, что прогнозируется, что заявок на получение льгот при оформлении ипотеки поступит очень много, а финансовые возможности, выделяемые на эту программу, ограничены.

Вердикт, о предоставлении или нет сотруднику льготных условий кредитования, выносит отдел социального развития ПАО «ТРК».

После получения одобрения сотрудник ПАО «ТРК» получает следующие привилегии:

1. Компенсацию семи пунктов процентной ставки по ипотеке, от утвержденной официально. Это значит, что если, например, процентная ставка по ипотеке составляет 19% годовых, то заемщику придется оплачивать только 12%. Оплату оставшихся 7% предприятие ПАО «ТРК» и Банк берет на себя.

2. Частичную компенсацию, до 50%, суммы первоначального взноса.

3. Возможность получения субсидии на покрытие 50% оставшейся суммы, при рождении третьего и последующих детей.

Таким образом, предложенные мероприятия в части нематериального стимулирования работников ПАО «ТРК» (льготное кредитование), для ПАО «ТРК» - это прежде всего один из способов заинтересовать персонал, продемонстрировать заботу о нуждах работников, уменьшить текучесть кадров.

На самом деле существует множество различных способов нематериальной мотивации сотрудников, которые уже внедрены и используются на предприятии ПАО «ТРК». К примеру, можно компенсировать расходы сотрудников на посещение семинаров, покупку профессиональной литературы и пр. Хотя даже сегодня простая благодарность оказывается наиболее эффективным средством нематериальной мотивации. Когда начальство не забывает о вкладе сотрудников в дела и благодарит их – удается добиться серьезного эффекта без затрат. Без такой благодарности можно потерять инициативу своих сотрудников.

Таким образом, далее, определим влияние предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ПАО «ТРК» на деятельность предприятия в целом.

3.4 Технология внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности

Реализация любого проекта естественно начинается с составления подробного плана-графика. Разработку системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» разделим на три этапа (см. таблица 20), после чего необходимо подвести итоги.

Таблица 20 – График реализации проекта по разработке системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК»

Этап	Мероприятие	График реализации	Ответственный
1 этап Совершенствование материальной мотивации	1. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI)	30 дней с момента принятия предложения	Руководители подразделений, участков, цехов совместно с работником службы персонала
	1.1. Составление списка компетенций		
	1.2. Разработка системы оплаты на основе (KPI)		
	1.3. Реализация пилотного проекта		
2 этап Разработка дополнительных мер материального стимулирования	2.1. Дополнительное материальное стимулирование	30 дней с момента принятия предложения	Начальник отдела управления персоналом
	2.1.1. Прямое материальное стимулирование		
	Разработка премий «За верность предприятию» «За финансовые показатели» «За снижение затрат и оптимизацию производства» «За умение ценить рабочее время»	15 дней	Специалисты службы персонала
	Внесение дополнений в Положение о премировании	10 дней	
	2.1.2. Реализация пилотного проекта	в течении года	Начальник и специалисты отдела управления персоналом, начальники подразделений, участков, цехов
	2.2. Косвенное материальное стимулирование		
	2.2.1. Внедрение дополнительного диетического питания остро нуждающихся сотрудников	20 дней	Специалисты отдела персонала совместно с отделом социального обеспечения
	2.2.2. Оказание материальной помощи молодым специалистам	30 дней	
	2.2.3. Реализация пилотного проект	в течении года	
	3 этап Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников	3.1. Внедрение беспроцентных ссуд перспективным работникам	25 дней
3.2. Внедрение на предприятии корпоративной ипотеки		40 дней	
3.3. Реализация пилотного проект		в течении года	

Проект совершенствования управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» 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.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ, также сложно прогнозировать затраты на разработку системы управления мотивацией персонала, так как еще не известно в каком процентном отношении руководство предприятия ПАО «ТРК» примет рекомендации (например, неизвестно в каком проценте будет установлена премия), поэтому, в таблице 21 представим затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие. Так же лимит затрат будет установлен на такие мероприятия как: Льготное кредитование и Корпоративная ипотека, так как уже говорилось прогнозируется, что будет много желающих воспользоваться данным кредитованием на предприятии ПАО «ТРК». В дальнейшем при измерении эффективности в течении года от данных мероприятий лимит затрат будет увеличиваться в процентном соотношении от полученных результатов.

Таблица 21 - Затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие в плановый период их реализации

Мероприятие	Затраты	Сумма, тыс. руб.
1. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (КРІ)	Затраты на разработку КРІ и компетенций (от 30 до 60 тыс. руб. на 1 должность) + затраты на автоматизацию	2270,0
2.1. Дополнительное материальное стимулирование		
2.1.1. Прямое материальное стимулирование		

Продолжение таблицы 21

Премии «За верность предприятию» «За финансовые показатели» «За снижение затрат и оптимизацию производства» «За умение ценить рабочее время»	Бюджет на премирование	5570,0
2.2. Косвенное материальное стимулирование		
2.2.1. Внедрение дополнительного диетического питания остронуждающихся сотрудников	185 чел. * 102 руб. в день * 250 рабочих дней (среднее)	4717,5
2.2.2. Оказание материальной помощи молодым специалистам	Бюджет	1250,0
3.1. Внедрение беспроцентных ссуд перспективным работникам	Лимит	5000,0
3.2. Внедрение на предприятии корпоративной ипотеки	Лимит	9500,0
Всего затрат	х	28307,5

Таким образом, по данным таблицы 21 видно, что планируются затраты на предприятии ПАО «ТРК» на мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие в плановый период их реализации в размере 28,3 млн. руб., что составляет 0,4% от выручки предприятия в 2015 году.

С учетом вышеизложенного, дальнейшее рассмотрение эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ПАО «ТРК» будет проводиться с помощью прогноза и экспертных оценок специалистов в области управления человеческими ресурсами на предприятиях (таблица 22).

Таблица 22 – Эффективность проекта по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК»

Показатель	До предложенных мероприятий (факт 2015 года)	Улучшения за счет предложенных мероприятий (прогноз на планируемый период)
1. Среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	1588	1588
2. Среднемесячная заработная плата 1 работника предприятия, тыс. руб.	48,3	50,7
3. Удовлетворенность сотрудниками заработной платой на предприятии, % положительных ответов опрошенных сотрудников предприятия	30,0	45,0
4. Удовлетворенность системой премирования на предприятии, % положительных ответов опрошенных сотрудников предприятия	20,0	45,0
5. Удовлетворенность сотрудниками условиями труда на предприятии, % положительных ответов опрошенных сотрудников предприятия	45,0	65,0
6. Чувство принадлежности к организации, % положительных ответов опрошенных сотрудников предприятия	20,0	40,0
7. Коэффициент текучести персонала (КТК)	0,020 (2,0%)	0,010 (1,0%)
8. Нетрудоспособность, тыс. чел. дней	400,0	290,0
9. Производительность труда одного работника на предприятии, млн. руб./чел.	4,13	5,16
10. Выручка предприятия, млн. руб.	6567,2	8194,1

Таким образом, согласно мнению экспертов, можно прогнозировать, что для ПАО «ТРК» проект мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала будет выражаться в повышении удовлетворенности сотрудниками предприятия в заработной плате и условиями труда, а также повыситься чувство принадлежности работников к организации,

отсюда прогнозируется повышение производительности труда работников и снижение текучести персонала.

За счет чего, эксперты в области управления персоналом прогнозируют, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК», позволят достигнуть следующих положительных результатов:

1. Среднемесячная заработная плата персонала ПАО «ТРК» составит в среднем 50,7 тыс. руб., что на 5,0% больше чем до реализации предложенных мероприятий.

2. Удовлетворенность сотрудников увеличится от 15,0 до 20,0%.

3. Коэффициент текучести персонала снизится с 2,0% до 1,0%.

4. Увеличится производительность труда работников ПАО «ТРК» как минимум на 25,0% и составит 5,16 млн. руб./чел.

5. Прогнозируется, что за счет увеличения производительности труда, соответственно возрастет и выручка предприятия, при росте производительности труда на 25,0%, выручка предприятия возрастет на 1626,9 млн. руб. и составит 8194,1 млн. руб.

Далее, экономический эффект определим, сопоставлением результата (Р) и затрат (З):

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}, \quad (1)$$

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 ПАО «ТРК» составит 26,0 млн. руб.: 1626,9 млн. руб. (ожидаемая дополнительная выручка) * 3,34% (рентабельность деятельности предприятия на уровне 2015 года) = 54,34 млн. руб. $\text{Э} = 54,34 - 28,3 = 26,0$ млн. руб., т.е. предприятие ПАО «ТРК» сможет получить дополнительную чистую прибыль от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией

персонала в размере 26,0 млн. руб., что составляет 11,9% от чистой прибыли предприятия в 2015 году.

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

В целом можно сделать следующий вывод: затраты предприятия ПАО «ТРК» на мотивацию персонала должны быть оправданны, так как работник получает поддержку от работодателя и на предприятии повышается производительность труда, уменьшается кадровая «текучка», улучшается атмосфера в коллективе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3203	Фольк Елене Петровне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление/специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. <i>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 (метеоусловия, 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>1. Рабочее место сотрудника кадровой службы ПАО «ТРК».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ПАО «ТРК». 2. Данные официального сайта ПАО «ТРК» 3. Данные отчета по преддипломной практике.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. 3. Природоохранное законодательство РФ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></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. Основы социальной политики ПАО «ТРК». 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ПАО «ТРК». 3. Система социальной ответственности ПАО «ТРК». 4. Структура программ социальной ответственности ПАО «ТРК». 5. Затраты на социальную ответственность ПАО «ТРК».
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></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 (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Природоохранная деятельность предприятия. 4. Затраты предприятия на социальную ответственность.
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение принципов формирования,

<p><i>социальной ответственности:</i> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>элементов и структуры программ КСО предприятия. 2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 22 - Структура стейкхолдеров ПАО «ТРК» Рисунок 17 - Доля работников, прошедших обучение, за 2011-2015гг., % Таблица 23 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период</p>

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Фольк Елена Петровна		

Социальная ответственность предприятия

Приоритетные направления деятельности и перспективы развития

ПАО «ТРК»

Миссия определяет главную цель стратегического развития Компании – создание инновационного и эффективного распределительного электросетевого комплекса Томской области, обеспечивающего растущие потребности экономики и социального сектора.

Стратегические приоритеты Общества ориентированы на реализацию Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 3 апреля 2014 г. №511-р.

- обеспечение безопасного и устойчивого функционирования распределительного электросетевого комплекса Томской области;

- повышение надежности и качества реализуемых Обществом услуг;

- повышение операционной и инвестиционной эффективности Общества;

- модернизация и создание новой электросетевой инфраструктуры региона на основе инновационного масштабного технологического обновления;

- повышение инвестиционной привлекательности Общества;

- повышение энергоэффективности Общества;

- развитие социально ответственной деловой практики;

- повышение доступности электросетевой инфраструктуры Общества.

Решением Совета директоров от 31.01.2014, протокол №11, приоритетным направлением деятельности Общества определено внедрение системы управления производственными активами в Обществе.

Решением Совета директоров Общества от 26.06.2014, протокол № 19, приоритетным направлением деятельности Общества определена реализация положений постановления Правительства Российской Федерации от 08.05.2014 № 403 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

Федерации по вопросам функционирования территориальных сетевых организаций».

Решением Совета директоров Общества от 26.06.2014, протокол № 19, приоритетным направлением деятельности Общества определена организация работы по фиксации данных максимальной разрешенной мощности ранее присоединенных потребителей к электрическим сетям Общества.

Целевыми ориентирами для ПАО «ТРК» по решению стратегических задач на 2016 год и в перспективе являются:

- достижение высоких финансово-экономических, производственно-технологических и управленческих показателей;
- обеспечение рентабельности инвестиций в распределительно-сетевой комплекс Общества на уровне рентабельности компаний с сопоставимыми рыночными рисками в Российской Федерации;
- обеспечение привлечения необходимых средств для осуществления масштабной реновации основных фондов, результатом которой будет повышение надежности и качества услуг, увеличение эффективности деятельности Общества;
- внедрение инновационных технологий, соответствующих мировым стандартам в области распределения электрической энергии;
- создание эффективного механизма снижения издержек в сфере передачи и распределения электроэнергии;
- реализация энергоэффективной политики;
- повышение надежности, качества предоставляемых услуг и обеспечение системной безопасности;
- выполнение плана графика интеграции муниципального электросетевого комплекса Томской области;
- поддержание статуса современной высокоэффективной и социально-ответственной Компании;
- обеспечение приоритета жизни и здоровья работников Общества по отношению к результатам их производственной деятельности;

- создание социально защищенного и экономически мотивированного коллектива;
- совершенствование принципов корпоративного управления;
- ведение открытой и прозрачной информационной политики;
- соблюдение прав и законных интересов акционеров Общества и потребителей его услуг.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров ПАО «ТРК» представим в таблице 22.

Таблица 22 - Структура стейкхолдеров ПАО «ТРК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры предприятия	1. Коммерческие банки
2. Топ-менеджеры предприятия	2. Властные структуры города
3. Прочие работники	3. Экологические организации
4. Потребители	
5. Распространители	
6. Поставщики	

К прямым стейкхолдерам исследуемого предприятия относятся:

- 1) *Акционеры предприятия.* Акционеры (или участники общества), как люди, которые вложили в предприятие деньги, конечно же ждут финансовой

отдачи. Они заинтересованы в росте прибыли предприятия и ее годовых дивидендов. Если акции покупались со спекулятивными целями, то акционеры могут быть заинтересованы в росте цен на них, чтобы при дальнейшей перепродаже акций заработать на разнице в стоимостях покупки и продажи.

2) *Топ-менеджеры предприятия.* Высшее руководство, как впрочем, и любые работники, заинтересованы в своей заработной плате, бонусах и премиях. Немаловажно для них и такое нефинансовое понятие как статус. Занимая высокую должность, менеджер приобретает вес в обществе и в своих собственных глазах. Помимо этого, любого менеджера волнует зона его ответственности.

3) *Прочие работники.* Любой работник заинтересован в своей заработной плате и премиях, возможностях кадрового роста, условиях, на которых он нанят, социальных гарантиях, включая медицинскую страховку. Еще один важный интерес: уровень полномочий и ответственности, а также уровень удовлетворенности своей работой.

4) *Потребители.* Сюда относятся те, кто приобретает и пользуется продукцией фирмы, как конечные потребители, предприятия, которые используют продукцию фирмы для дальнейшей переработки. Их интерес состоит в том, чтобы получить нужные товары по приемлемым ценам и в хорошем качестве. Потребитель заинтересован получить товар как можно быстрее, а также он жаждет выбора. Гарантии безопасности и работоспособности товара также для него важны.

5) *Распространители (дилеры, партнеры).* Это те организации, которые представляют предприятие ПАО «ТРК» и реализуют его продукцию. Их интерес состоит в регулярности поставок продукта, а также в его качестве. Сервисная поддержка и послепродажное обслуживание – еще одни виды интересов распространителей.

6) *Поставщики.* Те фирмы, которые поставляют сырье или полуфабрикаты для предприятия, а также оказывают какие-то услуги, заинтересованы в том, чтобы ПАО «ТРК» заказывала у них регулярно,

исправно оплачивало в соответствии с условиями договора. Также любой поставщик заинтересован в более тесном контакте с предприятием, например, заключении эксклюзивного договора.

К косвенным стейкхолдерам исследуемого предприятия относятся:

1) *Коммерческие банки.* Как структуры, которые предоставили предприятию займы, они заинтересованы в своевременном возврате средств и процентов. Они отслеживают работу ПАО «ТРК» с целью того, чтобы определить эффективно ли предприятие использует полученные средства и сможет ли их выплатить.

2) *Властные структуры города.* Власть заинтересована в налоговых поступлениях и, как следствие, в формировании городского бюджета. Также она ждет от предприятия ПАО «ТРК» занятости населения, а также легальности ее деятельности.

3) *Экологические организации.* Данные группы представляют интересы охраны окружающей среды. С целью определения приоритетных и стратегических целей в области охраны окружающей среды разработана «Экологическая политика ПАО «ТРК», определены экологические аспекты и значимые экологические аспекты, разработаны «Экологические цели для ПАО «ТРК». Для поддержания экологической безопасности организовано проведение внутреннего экологического аудита, который является одной из неотъемлемых составных частей экологического менеджмента. Разработка и внедрение программ экоаудита способствует созданию на производственных объектах ПАО «ТРК» эффективного механизма управления состоянием окружающей среды и системой природопользования.

Определение структуры программ КСО

1. Обучение и развитие персонала

Для реализации целей и задач Общества в области кадровой политики создана и действует система непрерывного обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности,

получать дополнительные знания и навыки. В 2015 году прошли обучение и повысили свою квалификацию около 50% работников (рисунок 17).



Рисунок 17 - Доля работников, прошедших обучение, за 2011-2015гг.,%.

Показатели доли обученных сотрудников отражают увеличение количества сотрудников, участвующих в образовательных мероприятиях относительно 2014, 2013 годов. Приоритетным видом обучения остаются курсы повышения квалификации (41,8% от общего числа обученного персонала). В 2015 году увеличилось количество сотрудников, принимающих участие в корпоративном обучении актуальным темам и направлениям, 11% сотрудников (от среднесписочной численности) приняли участие в данном обучении. Основными направлениями обучения для руководителей и специалистов Общества в 2015 году стали «Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов опасных производственных объектов по промышленной безопасности (ПБ 10-382-00, ПБ 10-611-03)», «Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными отходами», «Обучение инструкторов-реаниматоров», «Пожарно-технический минимум для руководителей, специалистов и ответственных за пожарную безопасность», «Управление электроэнергетической системой». Кроме того, за счет средств

Общества один сотрудник направлен на обучение в рамках реализации президентской программы подготовки управленческих кадров в ФГБОУ ВПО НИ ТГУ.

Основными направлениями подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих ПАО «ТРК» стали: «Электромонтер по эксплуатации распределительных сетей», «Электромонтер оперативно-выездной бригады», «Техминимум ПДД», «Программа повышения квалификации для рабочих люльки, находящихся на подъемнике (вышке)», «Формирование у персонала навыков неотложной доврачебной помощи в чрезвычайных ситуациях», «Стропальщик».

2. Физическая культура и спорт

Физическая культура и спорт - Одна из важных составляющих социальной политики ПАО «ТРК». На предприятии созданы все необходимые условия для занятия спортом. Ежегодно Общество арендует спортивные залы, бассейны, для занятия спортом. Работники посещают секции волейбола, баскетбола, футбола, тенниса, плавания. Проводятся Спартакиады с участием подразделений ПАО «ТРК» для сплочения коллектива и развития здоровой конкуренции среди участников.

Проводятся конкурсы и соревнования профессионального мастерства, которые позволяют сотрудникам разных подразделений обмениваться опытом, продемонстрировать свои знания и умения.

3. Культурно – массовая работа

Важнейшим направлением социальной политики ПАО «ТРК» является культурно – массовая работа, направленная на выявление и раскрытие талантов работников предприятия. Кроме традиционных мероприятий: 23 Февраля, 8 Марта, День Победы, День защиты детей, День старшего поколения, День Энергетика, в ПАО «ТРК» ежегодно проводятся мероприятия: фотоконкурс для работников, конкурсы детского творчества, поездки на теплоходе, для детей работников организуются походы в кинотеатр, участие в Новогодних елках.

4. Ozдоровление/ Санаторно-курортное лечение

Приоритетной задачей социальной политики ПАО «ТРК» является забота о здоровье персонала и членов их семей. Работникам Общества предоставляются путевки на санаторно-курортное лечение по всей России, дети работников ежегодно направляются для оздоровления в санатории, лагеря, в том числе находящиеся за рубежом. Общество содействует в организации отдыха работников, детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок.

5. Охрана здоровья сотрудников предприятия

– Периодический медосмотр

Периодические медицинские осмотры являются важной составной частью охраны труда. В целях своевременное проведение профилактических и реабилитационных мероприятий, направленных на сохранение здоровья и восстановление трудоспособности работников, Общество организует периодические осмотры всех сотрудников ПАО «ТРК».

– Вакцинация

В Обществе реализуются требования Санитарно-эпидемиологических правил по профилактике клещевого вирусного энцефалита. Вакцинации подлежат все сотрудники, попадающие в профессиональную группу риска.

6. Страхование

В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника в Обществе действует программа Добровольного медицинского страхования, программа страхования от несчастных случаев и болезней.

– ДМС

Важной составляющей социального пакета работника традиционно является добровольное медицинское страхование.

Корпоративная программа добровольного медицинского страхования, охватывает всех работников ПАО «ТРК». В соответствии с программой, работникам доступны практически все виды медицинской помощи.

Каждый застрахованный может обратиться в круглосуточный медицинский контакт-центр, который осуществляет связь с лечебными учреждениями, помогает организовать медицинскую помощь и проконтролировать выполнение перечня услуг по программе страхования.

Страховым случаем при добровольном медицинском страховании является обращение застрахованного лица в медицинское учреждение в случае заболевания, травмы, отравления и других состояниях, а также за получением консультативной, профилактической, диагностической, лечебной и иной медицинской помощи.

– Страхование НС

Страхования от несчастных случаев и болезней работников осуществляется с целью повышения уровня социальной защищенности и организации обеспечения работников Общества качественной медицинской помощью.

Программа страхования работников от несчастных случаев и болезней в ПАО «ТРК», разработана с учетом специфики энергетической отрасли. Договор страхования предусматривает возмещение вреда, причиненного жизни и здоровью застрахованного.

Страховая защита по всем рискам для всех Застрахованных предоставляется круглосуточно (24 часа в сутки). Территория страхования – весь мир. Безусловным преимуществом программы страхования от несчастных случаев и болезней является существенная материальная поддержка, прежде всего в случае потери кормильца, инвалидности, а также возможность компенсации дополнительных затрат, возникающих в связи с нетрудоспособностью в результате несчастного случая или заболевания.

7. Негосударственное пенсионное обеспечение

В компании действует программа негосударственного пенсионного обеспечения НПФ «Электроэнергетики» которая предназначена обеспечить достойный уровень жизни работников в пенсионном возрасте. Программа НПО распространяется на всех работников, состоящих в трудовых отношениях с

Обществом, для которых место работы в Обществе считается основным. Программа НПО работников Общества включает в себя два основных пенсионных плана:

- Корпоративный план - объединяет пенсионные программы, в рамках которых Общество за счет собственных средств организует НПО отдельных категорий работников

- Паритетный план - представляет собой разновидность НПО, при котором работник и Общество совместно в определенной пропорции и по определенным правилам финансируют пенсионное обеспечение работника.

8. Охрана труда и окружающей среды

Основным принципом политики ПАО «ТРК» в области охраны труда является признание и обеспечение приоритета жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности.

В ПАО «ТРК» с 2010 г. внедрена и функционирует интегрированная система менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда, в соответствии с международными стандартами: ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007.

Проведена сертификация международным органом по сертификации – швейцарской компанией SGS, ее российским представительством СЖС Восток Лимитед. ОАО «ТРК» получены сертификат соответствия СН 10/0450.00 требованиям международного стандарта ISO 9001:2008, сертификат соответствия СН 10/0452.00 требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007. Ежегодно сертификаты подтверждаются проведением инспекционного аудита аудиторами этой же компании.

Управление охраной труда включает в себя функции по подготовке, принятию и реализации управленческих решений по осуществлению организационных, технических, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических медицинских и социальных мероприятий, направленных на обеспечение безопасности, сохранение работоспособности, здоровья и жизни работников «Общества». Управление охраной труда в ПАО «ТРК»

осуществляется в соответствии со стандартом организации СО 5.167/6-00 «Система управления охраной труда. Положение».

В 2015 году, для достижения целей поставленных настоящим стандартом, реализованы следующие мероприятия, направленные на улучшение состояния охраны труда в «Обществе»:

а) в целях снижения и предупреждения несчастных случаев на производстве разработана и выполнена «Программа мероприятий по снижению рисков травматизма в ПАО «ТРК» на 2015год», на общую сумму 58704,94 тыс. руб., в рамках которой проводилось обучение, предэкзаменационная подготовка и повышение квалификации персонала; психико-физиологическое обследование оперативного персонала; пропаганда требований нормативов и передового опыта по охране труда среди персонала; организация лечебно-профилактического медицинского обслуживания работников; страхование и вакцинация от гриппа, клещевого энцефалита и болезни «Лайма»;

б) персонал обеспечен специальной одеждой и обувью, средствами защиты, инструментом и приспособлениями;

в) заключен коллективный договор на 2013-2016г., с учетом требований вновь введенных законодательных актов по обеспечению персонала специальной одеждой и обувью, специальными смывающими средствами, защитными кремами и пастами;

г) в рамках требований СП 1.1.1058-01 выполнен производственный контроль соблюдения санитарных правил и санитарно-противоэпидемических мероприятий, проведены контрольные замеры параметров производственной среды на 64 рабочих местах офисного персонала, в связи со сменой арендуемых офисных площадей;

д) выполнены мероприятия, разработанные по результатам проведенного производственного контроля рабочих мест, направленные на исключение воздействия на работников вредных производственных факторов;

е) реализован «План мероприятий по улучшению условий труда на 2015 год», целью которого являлось приведение санитарно-гигиенических условий

труда на рабочих местах в соответствии с нормами, а также создание для работников общества благоприятных социальных условий, установление оптимальных режимов труда и отдыха;

ж) пересмотрены и введены в действие стандарты организации СО 2.054/6-01 «Идентификация опасностей и оценка рисков профессионального здоровья и безопасности. Методика», СО 5.062/6-01 «Приобретаемый инструмент, приспособления и другие средства защиты. Положение», СО 5.034/6-01 «Специальная одежда, специальная обувь, средства индивидуальной защиты от термического воздействия электрической дуги и другие средства индивидуальной защиты. Положение»;

з) организован внутренний контроль над соблюдением требований по охране труда всеми участниками производственного процесса, планирование мероприятий по охране труда, организация их исполнения, учет, анализ и оценка проводимой работы.

В связи с отсутствием в Обществе в 2015 году несчастных случаев на производстве выполнена основная цель процесса управления охраной труда «Сохранение жизни и здоровья работников в процессе производственной деятельности». Направления, выбранные и внедряемые по программе и плану по снижению рисков травматизма, выбраны правильно и позволили исключить случаи травматизма в ПАО «ТРК» в 2015 году.

Негативное воздействие на окружающую среду в процессе производственной деятельности ПАО «ТРК» связано с выбросами в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных и передвижных источников, размещением отходов производства и потребления. Работа по охране окружающей среды в ПАО «ТРК» ведется в соответствии с действующим природоохранным законодательством, в том числе Федеральными законами «Об охране атмосферного воздуха» от 04.05.1999г. № 96-ФЗ, «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002г. № 7-ФЗ, «Об отходах производства и потребления» от 24.06.1998г. № 89-ФЗ.

С целью определения приоритетных и стратегических целей в области охраны окружающей среды разработана «Экологическая политика ПАО «ТРК», определены экологические аспекты и значимые экологические аспекты, разработаны «Экологические цели для ПАО «ТРК». В рамках реализации экологической политики ПАО «ТРК» разработана «Программа реализации экологической политики». Многолетняя программа на 2012-2016 годы определяет принципы, цели, задачи и основные направления деятельности Общества в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности на долгосрочный период. Получены лицензии на право пользования недрами с целью добычи подземных вод для хозяйственно-питьевого и технологического обеспечения объектов. Лицензионные соглашения выполняются в соответствии с требованиями законодательных актов.

Ежегодно разрабатывается план мероприятий по охране окружающей среды, программа производственного экологического контроля. Обеспечена своевременная разработка проектов предельно допустимых выбросов в атмосферу загрязняющих веществ (ПДВ), проектов нормативов образования отходов и лимитов на их размещение (ПНООЛР). Разработаны многолетние целевые программы по замене технически и морально устаревшего маслonaполненного электрооборудования на вакуумное, обладающего рядом существенных преимуществ в части экологической безопасности. В 2015 году произведена замена 28 штук масляных выключателей на вакуумные выключатели 10 кВ. А также дополнительно установлено 34 вакуумных выключателя.

Среди наиболее значимых мероприятий в области охраны окружающей среды за 2015 год следует отметить разработку проектов зон санитарной охраны водозаборных скважин и получение положительных санитарно-эпидемиологических заключений по проектам. В целях предотвращения загрязнения земель и подземных вод проведены ремонты маслоприемников под маслonaполненным оборудованием.

Для поддержания экологической безопасности организовано проведение внутреннего экологического аудита, который является одной из неотъемлемых составных частей экологического менеджмента. Разработка и внедрение программ эоаудита способствует созданию на производственных объектах ПАО «ТРК» эффективного механизма управления состоянием окружающей среды и системой природопользования. Результаты эоаудита служат основой для подтверждения соответствия деятельности компании экологическим стандартам.

Определение затрат на программы КСО

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО представим в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Обучение и развитие персонала	тыс.руб.	15168,2
2	Физическая культура и спорт	тыс.руб.	432,3
3	Культурно – массовая работа	тыс.руб.	348,6
4	Оздоровление/ Санаторно-курортное лечение	тыс.руб.	787,8
5	Охрана здоровья сотрудников предприятия	тыс.руб.	313,2
6	Страхование	тыс.руб.	17546,1
7	Негосударственное пенсионное обеспечение	тыс.руб.	52123,6
8	Охрана труда и окружающей среды	тыс.руб.	68704,94
	ИТОГО:		155424,74

Для реализации на практике концепции КСО, предприятие ПАО «ТРК» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры, разрабатывающие программы КСО ориентируются на стоящие перед организацией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Результатом осуществления социальных программ ПАО «ТРК» является:

- позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей, помощь приютам) привлекает потребителей товаров данного предприятия;
- позитивное влияние на акционерный капитал (акции предприятия с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации предприятия);
- привлечение для работы в ПАО «ТРК» высокопрофессиональных специалистов (обычно предприятия, которые имеют внешние социальные программы, проводят стабильную внутреннюю социальную политику);
- создание положительной устойчивой репутации предприятия в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ – на национальном и международном уровнях) и др.

Таким образом, программы КСО, проводимые на ПАО «ТРК» соответствуют целям и стратегии развития предприятия. Социальные программы внутренней направленности преобладают на данном предприятии. Они предполагают добровольно осуществляемую предприятием деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. Затраты на мероприятия КСО составляют 3% от выручки предприятия.

Заключение

В результате данного исследования были решены все поставленные задачи и достигнута цель, а именно были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «Томская распределительная компания».

В результате теоретического исследования, были сделаны выводы, что разработка и осуществление тактических и стратегических направлений деятельности предприятий полностью зависят от состава персонала, его профессионально-квалифицированной подготовки, условий и мотивации труда.

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

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

Практическая часть исследования на материалах ПАО «Томская распределительная компания», основной деятельностью которого является оказание услуг по передаче и распределению электрической энергии, оказание услуг по присоединению к электрическим сетям Общества, с численность персонала на момент исследования – 1588 человек.

Проанализировав трудовые ресурсы ПАО «Томская распределительная компания» по его составу, возрасту, категориям, стажу, позволило установить степень обеспеченности предприятие кадрами.

Работников ПАО «Томская распределительная компания» характеризуют такие качества, как: профессионализм, образованность, умение работать в команде, лояльность своему предприятию.

Характеризуя в целом трудовой потенциал ПАО «Томская распределительная компания», был сделан вывод, что это квалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионально роста. Очевидно, что данная структура работников предприятия требует дифференцированного подхода к мотивации труда и стимулированию их профессиональной деятельности.

На предприятии ПАО «Томская распределительная компания» разработаны методы мотивации сотрудников: материальные, нематериальные, социально-психологические и другие.

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

- не достаточно справедливое материальное вознаграждение по отношению к результатам труда;
- отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками;
- отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой;
- низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за себя»;
- отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;
- содержание деятельности, не вызывающее интереса;
- несправедливость установления оклада по должности и величины надбавки.

По результатам исследования, проведенных во второй части данной работы, а также полученные результаты исследования удовлетворенности работниками ПАО «ТРК» системой мотивации на предприятии, позволили определить основные рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ПАО «ТРК», которые включают два основных направлений, материального и нематериального стимулирования труда сотрудников исследуемого предприятия:

1. Одна из основных целей совершенствования системы мотивации персонала в ПАО «ТРК» - это сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед предприятием. Соответственно систему стимулирования работников ПАО «ТРК» необходимо увязать со стратегическими целями предприятия. Это можно выполнить при помощи системы ключевых показателей деятельности - KPI (key performance indicators). После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основное назначение данной части материального стимулирования работников ПАО «ТРК» - это отражение конкретных результатов труда каждого работника.

2. Также были предложены рекомендации по прямому материальному стимулированию работников в соответствии с выявленными проблемами во время исследования во второй части работы, а также дополнительное косвенное материальное стимулирование:

– для снижения текучести работников на предприятии – дополнить Положение о материальной мотивации работников премией «За верность предприятию ПАО «ТРК»»;

– для повышения связи результатов ПАО «ТРК» и зарплаты сотрудников – дополнить Положение о материальной мотивации работников премией «За финансовые показатели ПАО «ТРК»»;

– для повышения заинтересованности работников предприятия в сокращении производственных затрат - дополнить Положение о материальной мотивации работников премией «За снижение затрат и оптимизацию производства ПАО «ТРК»»;

– для снижения потерь человеко-дней на предприятии ПАО «ТРК» – дополнить Положение о материальной мотивации работников премией «За умение ценить рабочее время».

В качестве косвенного материального стимулирования сотрудников ПАО «ТРК» было рекомендовано: внедрение на предприятии диетического питания остро нуждающимся работникам, а также оказание помощи молодым специалистам.

В качестве совершенствования нематериальной (социальной) мотивации работников ПАО «ТРК», а именно для молодых специалистов на предприятии ПАО «ТРК» было рекомендовано внедрить предоставление льготных кредитов и ссуд (беспроцентных) для перспективных сотрудников, а также корпоративной ипотеки для молодых семей (программа жилищно-льготного кредитования). Данное предложение относится как к материальной мотивации сотрудников, так и к социальной (нематериальной).

Основная цель данного предложения – это стимулирование и удержание сотрудника ПАО «ТРК», ведь выдача им беспроцентного займа позволит «удержать» сотрудника на данном месте работы, а также послужит мотивацией для высокой производительности труда.

Затраты предприятия ПАО «ТРК» на мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК» с учетом лимита (бюджета) на каждое мероприятие в плановый период их реализации составят в размере 28,3 млн. руб., что составляет 0,4% от выручки предприятия в 2015 году.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ, также сложно прогнозировать затраты на разработку системы управления мотивацией персонала, так как еще не известно в каком процентном отношении руководство предприятия ПАО «ТРК» примет рекомендации (например, неизвестно в каком проценте будет установлена премия). Поэтому, дальнейшее рассмотрение эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления

персоналом ПАО «ТРК» было проведено с помощью прогноза и экспертных оценок специалистов в области управления человеческими ресурсами.

За счет чего, эксперты в области управления персоналом прогнозируют, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ПАО «ТРК», позволят достигнуть следующих положительных результатов:

1. Среднемесячная заработная плата персонала ПАО «ТРК» составит в среднем 50,7 тыс. руб., что на 5,0% больше чем до реализации предложенных мероприятий.

2. Удовлетворенность сотрудников увеличится от 15,0 до 20,0%.

3. Коэффициент текучести персонала снизится с 2,0% до 1,0%.

4. Увеличится производительность труда работников ПАО «ТРК» как минимум на 25,0% и составит 5,16 млн. руб./чел.

5. Прогнозируется, что за счет увеличения производительности труда, соответственно возрастет и выручка предприятия, при росте производительности труда на 25,0%, выручка предприятия возрастет на 1626,9 млн. руб. и составит 8194,1 млн. руб.

6. Прогнозируется, что предприятие ПАО «ТРК» сможет получить дополнительную чистую прибыль от предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в размере 26,0 млн. руб., что составляет 11,9% от чистой прибыли предприятия в 2015 году.

В целом можно сделать следующий вывод: затраты предприятия ПАО «ТРК» на мотивацию персонала должны быть оправданны, так как работник получает поддержку от работодателя и на предприятии повышается производительность труда, уменьшается кадровая «текучка», улучшается атмосфера в коллективе.

Таким образом, цель исследования, поставленная во введении достигнута, задачи были выполнены.

Список используемых источников

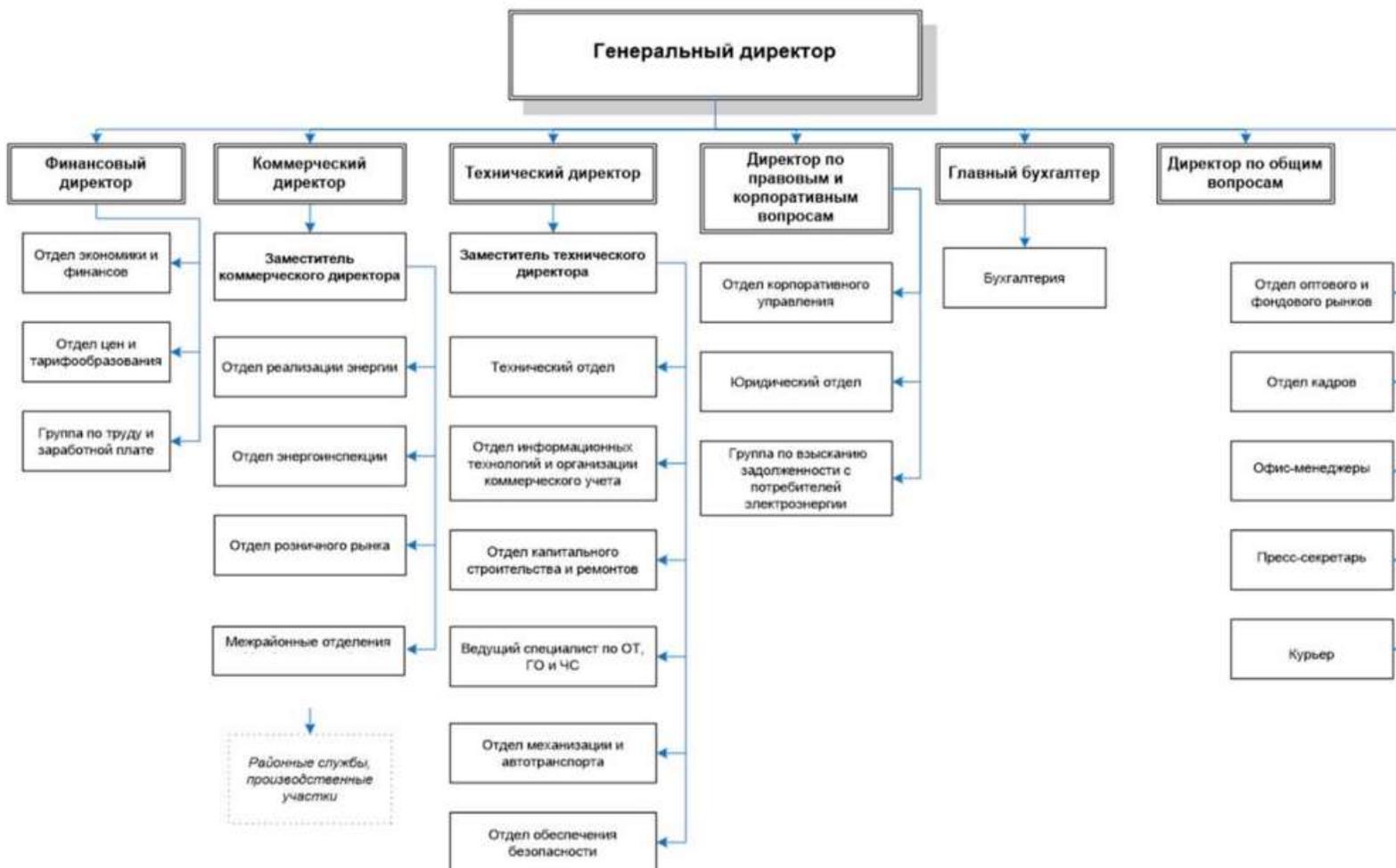
1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2012. – №1. – С. 50–52
2. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. 2014. №4. С. 28–31
3. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. – 2011. – №7. – С. 44–47
4. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2013. – №1. – С. 88–101
5. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин – М.: Экономика, 2011. – С. 368
6. Богданов, Ю.Н. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов и др. // Методы менеджмента качества. – 2015. – №11. – С. 14–19
7. Бурмистров, А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров, А. Газенко // Управление персоналом. – 2015. – №7. – С. 48–49
8. Бухалков М.И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2011, - 400 с.
9. Варданын И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. /И.С. Варданын - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 68 с.
10. Верхоглазенко, В. Мост между интересами / В. Верхоглазенко // Маркетолог. – 2014. – №1. – С. 54–55
11. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2012. – №4. – С. 23–34
12. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: МГУ, 1995. – С. 33–35

13. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2000. – С. 296
14. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2015. – №10. – С. 29–31
15. Гаврилица, О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом / О. Гаврилица // Служба кадров. – 2014. – №5. – С. 33–36.
16. Герчикова, И.И. Менеджмент: учебник / И.И. Герчикова – М.: Банки и биржи, Юнити, 2010. – С. 81
17. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5. – С. 45–50
18. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2012. – №1. – С. 169–174
19. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2013. – №3. – С. 41–44
20. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №2. – С. 83–88
21. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. – 2015. – №12. – С. 87–92
22. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 49–52
23. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов / Е.П. Ильин – СПб. и др.: Питер, 2010. – С. 508

24. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин – М.: Ин-т психологии РАН, 2010. – С. 224
25. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом / В. Кардашов // Человек и труд. – 2015. – №10. – С. 80–83
26. Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2014. – №2. – С. 66–70
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. А.Я. Кибанов - М.:ИНФРА-М, 2006
28. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008, 352с., 3-е изд. (Серия «Мастера психологии»).
29. Менеджмент. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. М.: 2010. - 440 с.
30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А.Я., М.: 2010. - 524 с.
31. Основы Менеджмента. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Изд.: Вильямс, 2008. - 692с.
32. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2009. - 320 с.

Приложение А

Организационная структура ПАО «ТРК»



Приложение Б

Анкета

Для выявления удовлетворенности работой в организации

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

- удовлетворяющая заработная плата;
- возможный карьерный рост;
- удовлетворяющий график работы;
- другое.

2. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

- полностью удовлетворен;
- более удовлетворен, чем неудовлетворен;
- более неудовлетворен, чем удовлетворён;
- полностью неудовлетворен.

3. Какие два фактора определяют выбор этой организации?

4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

- да;
- нет;
- сложно сказать.

5. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав;
- совместное сотрудничество;
- всегда положительное отношение с сотрудниками;
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам.

6. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

- да;
- нет.

7. Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации,

прежде всего?

- подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте;
- тренинг и семинары, проводимые в выходные дни вне рабочего времени;
- предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала.

8. Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

- премии (постоянные и единовременные);
- создание условий для отдыха и разгрузки;
- организация коллективных мероприятий;
- более содержательная работа;
- проявление творческих (каких – либо) способностей;
- другое.

9. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

10. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

- пакет № 1 (добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных);
- пакет № 2 (оплата посещения фитнес-клуба, компенсация проезда, оплата обедов,)
- пакет № 3 (оплата обучения, дополнительная компенсация услуг сотовой связи).

11) Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь;
- межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют;
- в коллективе все время существует конфликтная ситуация.

Приложение В

Анкета

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение
	- высокую
	- низкую
	- другую
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом
	- положительная
	- отрицательная
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению
	- хорошее
	- удовлетворительное
	- другое (предвзятое)
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения
	- высокая
	- низкая
	- другое
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
	- нет
	- другое
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда
	- да
	- нет
	- другое

Приложение Г

Анкета

Оценка степени удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха
	- высокую
	- низкую
	- другую
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известны ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении
	- положительная
	- отрицательная
2в	Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу
	- да
	- нет
	- другое
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения
	- высокая
	- низкая
	- другое
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера

3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да
	- нет
	- другое
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда
	- да
	- нет
	- другое