

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

Институт ИСГТ

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра Менеджмент

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала энергетического предприятия

УДК 005.32:331.101.3:621.31

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Бабоедова Ирина Борисовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Криницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна			

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИСГТ

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3204	Бабоедова Ирина Борисовна

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала энергетического предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	26. 02.2016 № 1590/с

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>	Материалы преддипломной практики, монографическая и периодическая литература, интернет-ресурсы.
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>	Значительный вклад в развитие представлений основах мотивации внесли работы таких ученых, как И.А.Андреева, Н.П.Белецкий, В.И.Герчиков, А.Я.Кибанов. Задачи: 1. изучение теоретических основ мотивации персонала предприятия; 2. анализ управленческой деятельности предприятия; 3. предложения по совершенствованию мотивации персонала предприятия

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
1 глава	Криницына З.В.
2 глава	Криницына З.В.
3 глава	Криницына З.В.
Социальная ответственность	Громова Т.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Криницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Бабоедова Ирина Борисовна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 134 страницы, 11 рисунков, 29 таблиц, 25 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотивационная стратегия, методы мотивации, критерии удовлетворенности трудовой деятельностью.

Объектом исследования является Филиал ПАО «МРСК-Сибири»- «Хакасэнерго»

Цель работы - совершенствование мотивации персонала на предприятии Филиал ПАО «МРСК-Сибири»- «Хакасэнерго»

В процессе исследования проводился анализ имеющейся на предприятии мотивации персонала, анализ состава, движения персонала.

В результате исследования была дана комплексная оценка состояния трудовых ресурсов предприятия, разработана мотивационная стратегия предприятия. В ней предложены мероприятия по совершенствованию мотивации, через разнообразные формы материально и нематериального стимулирования.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: выпускная квалификационная работа состоит из трех глав: в первой главе описаны теоретические и методологические основы мотивации персонала. Во второй главе раскрываются все аспекты, касающиеся управления персоналом на примере предприятия Филиал ПАО «МРСК-Сибири»- «Хакасэнерго». Это общая характеристика предприятия, содержание его кадровой политики и анализ деятельности персонала предприятия. В третьей главе - практической - рассказано о совершенствовании мотивационной деятельности. Эта глава включает в себя разработку рекомендаций и мероприятий по улучшению и повышению мотивации персонала предприятия, которые основываются на устранении недостатков в мотивационной деятельности предприятия. Также здесь проводится экономическая оценка рекомендованных предложений и мероприятий.

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

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами в отделах по работе с персоналом.

Экономическая эффективность/ значимость работы: результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия с целью совершенствования существующей системы мотивации персонала, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

В будущем планируется глубже изучить проблему мотивирования персонала.

Оглавление

Реферат.....	3
Введение.....	7
1. Теоретические и методологические основы мотивации персонала на предприятии	10
1.1 Понятие мотивации.....	10
1.2 Типологическая модель В.И.Герчикова	17
1.3 Современные методы управления мотивацией персонала.....	24
2. Анализ мотивации персонала на предприятии Филиал ПАО «МРСК-Сибири»- «Хакасэнерго».....	39
2.1 Общая характеристика предприятия.....	39
2.2 Анализ состава и структуры персонала на предприятии	44
2.3 Анализ движения персонала на предприятии	52
2.4 Анализ мотивации персонала на предприятии.....	60
2.5 Проведение исследования мотивации персонала на предприятии.	64
3. Совершенствование мотивации персонала на предприятии Филиал ПАО «МРСК-Сибири»- «Хакасэнерго».....	71
3.1 Разработка мотивационной стратегии предприятия	71
3.2 Формы материального стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению	73
3.3 Формы организационного стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению	80
3.4 Рекомендации по совершенствованию системы морального стимулирования персонала предприятия.....	88
3.5 Экономический эффект от предложенных форм мотивации.....	92
Социальная ответственность.....	95
Заключение.....	114
Список используемых источников	116

Приложение А Организационная структура предприятия	119
Приложение Б Положение о мотивации сотрудников на предприятии	120
Приложение В Анкета по удовлетворенности условиями труда.....	123
Приложение Г Анкета по удовлетворенности персонала.....	125
Приложение Д Анкета по удовлетворенности трудом.....	126
Приложение Е Анкета на определение типологии по Герчикову.....	129

ВВЕДЕНИЕ

В комплексе проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом предприятия. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: взаимоотношения в коллективе, кадровая политика, социально — психологические аспекты управления. Главное место занимает мотивация и стимулирование работников, а так же определение способов повышения производительности и путей роста творческой инициативы.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для того нужно знать, как возникают те или иные мотивы, какими способами они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация персонала занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Суть мотивации персонала состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации. Тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может быть не эффективен для этого человека.

Руководитель предприятия должен сам выбирать каким образом стимулировать каждого работника для достижения целей предприятия. Если выбор сделан правильно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и вместе реализовывать потенциальные возможности группы людей на процветание предприятия.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе - теоретической - описывается мотивация персонала в системе управления предприятием, которая включает в себя понятие и сущность мотивации персонала, современные теории мотивации и характеристику

системы мотивации персонала. Эта глава выполнена на основе литературных источников.

Во второй главе - аналитической - раскрываются все аспекты, касающиеся управления персоналом на примере предприятия Филиал ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго». Это общая характеристика предприятия, содержание его кадровой политики и анализ деятельности персонала предприятия.

В третьей главе - практической - рассказано о совершенствовании мотивационной деятельности предприятия Филиал ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго». Эта глава включает в себя разработку рекомендаций и мероприятий по улучшению и повышению мотивации персонала предприятия, которые основываются на устранении недостатков в мотивационной деятельности предприятия. Также здесь проводится экономическая оценка рекомендованных предложений и мероприятий.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование мотивации персонала на предприятии Филиал ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучение теоретических основ мотивации персонала предприятия;
- анализ управленческой деятельности предприятия;
- предложения по совершенствованию мотивации персонала предприятия.

Объектом исследования ВКР является Филиал ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго»

Предметом исследования является процесс мотивации на предприятии Филиал ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго».

При написании работы были использованы : научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, интернет ресурсы.

Исходной базой анализа мотивации персонала на предприятии послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения

об отделах, положение о премировании, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа деятельности предприятия была использована отчетность предприятия за 2011 - 2015 года.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие мотивации

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [2].

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного варианта поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только непосредственно к работе, но прежде всего к особенной старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов своей деятельности и к желанию совершенствоваться, как профессионала [5].

Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Грамотно мотивированный персонал, заинтересованный в эффективном и производительном труде, оказывают большое влияние на развитие фирмы. Поэтому успешная мотивация и стимулирование увеличивают шансы фирмы на процветание [2].

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

- 1) выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;
- 2) повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании: падению производительности труда; ухудшению социально-психологического климата в коллективе; снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом.

Современные теории мотивации

«Метод кнута и пряника» хорошо известен тысячи лет. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей начала улучшаться, и управляющие стали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проводя в течение восьми лет крупные исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда [13].

Выделяются две группы теорий мотивации: содержательные (основаны на анализе потребностей человека) и процессные (основаны на оценке ситуаций, которые возникают в процессе мотивации).

Наиболее известные содержательные теории мотивации связаны с именами: А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (теория FRG), Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей) и Ф. Герцберга (двух факторная теория). Все они основаны на классификации потребностей.

К числу процессуальных теорий мотивации относят теорию ожидания К.Левина, предпочтения и ожидания В.Врума, теорию подкрепления Б.Ф.Скиннера, теорию справедливости Портера-Лорела, модель выбора риска Д.Аткинсона, теорию «Х» и «У» Д.Макгрегора и др. [15].

Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В концепции Маслоу не учитываются ситуационные факторы, влияющие на потребности; предполагается жесткая последовательность перехода от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх и др. [20].

Сторонником данной теории является К.Альдерфер. Отличие его подхода от позиции Маслоу заключается в движении потребностей снизу вверх и сверху вниз. Движение вверх К.Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а сверху вниз процессом поражения в стремлении удовлетворить потребности.

Теория МакКлелланда - теория власти. В отличие от Маслоу, МакКлелланд представил потребности без иерархичности в виде групп: успех, власть и причастность.

Потребность в успехе выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности [20].

Потребность во власти проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта. Помимо непосредственного желания власти, большинству людей свойственно желание, по образному выражению МакКлелланда, быть «в свите руководителя».

Потребность в причастности достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

Двухфакторная теория Герцберга. Основное содержание теории Ф.Герцберга заключается в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность не образуют единый процесс, а представляют собой два самостоятельных процесса [21]. Он считает, что при устранении факторов вызывающих неудовлетворенность не обязательно приведет к удовлетворению, и, наоборот,

при ослаблении какого-либо фактора, способствующего росту удовлетворенности будет расти неудовлетворенность.

Двухфакторную теорию Герцберга в теоретическом аспекте относят к числу наиболее обоснованных теорий, согласно которой гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, взаимоотношения с руководством) могут влиять на степень удовлетворенности работника.

Выделяются две группы: гигиенические факторы и мотивации. К мотивирующим факторам Ф.Герцберг относит такие факторы, как признание, содержание работы, ответственность, продвижение и др.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания (теория В. Врума) и модель Портера-Лоулера.

Эти две модели взаимно дополняют друг друга. В модели В.Врума включены три переменные [15]:

- ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидание ценности вознаграждения.

Основываясь на этих трех моментах, последователь этой теории Д.Аткинс ввел еще один параметр – достижение успеха (неуспеха) как результат трех предыдущих ожиданий по В.Вруму. Теория Д.Аткинса получила название теории выбора риска.

Модель Портера-Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных [15]:

1. затраченные усилия;
2. восприятие;
3. полученные результаты;
4. вознаграждение;
5. степень удовлетворения.

Согласно теории Лаймана Портера и Эдварда Лоурела мотивация представляет собой функцию потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения [2]. Они различают внешние и внутренние вознаграждения и

вознаграждение, воспринимаемое как справедливое. Одним из важных выводов теории Портера-Лоулера является то, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника. Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов:

1. затраченных усилий;
2. способностей и характерных особенностей человека;
3. осознания им своей роли в процессе труда.

Мотивация осуществляется в значительной мере через стили управления, которые определяются соответствующими теориями (концепциями).

МакГрегор выделяет две основные теории управления: «Х» и «Y». Главными предпосылками этих теорий являются следующие [5].

Теория «Х»:

1. Человек не любит работать.
2. Поэтому его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием за невыполнение установленных обязанностей.
3. Средний человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

Теория «Y»:

1. Человек любит работу, самостоятельность и ответственность.
2. Контроль должен быть очень мягким, незаметным.
3. Следует избегать команд и приказаний.

Теория «Z» — Оучи:

Демократический стиль управления позволяет наилучшим образом использовать самый эффективный из экономических ресурсов — творческие способности людей [21].

На это направлена японская система управления и теория «Z» — Оучи.

В японской модели мотивации использованы концепции древнекитайской философии: идеи Лао-Цзы, Конфуция и других философов Древнего Китая, которые подчеркивали важность терпимости, простоты,

скромности в отношениях между людьми. Важным моментом мотивации служит иерархия рангов, применяемая и на предприятиях, и на уровне государственного управления. Японские рабочие и служащие, в отличие от западных (стили управления, основанные на фиксированном разделении труда), поощряются за овладение широким спектром знаний и навыков, творческую активность, умение работать в коллективе, находить компромиссные решения в интересах фирмы. Ранг сотрудника японской фирмы или государственного органа определяет не только размер его заработной платы, но и гарантия занятости, размер выплат при выходе на пенсию [3].

Управление, основанное на горизонтальных связях между сотрудниками и подразделениями, осуществляемое в Японии, сокращает количество административных команд (по вертикальной иерархии), способствует созданию атмосферы партнерства, значительно уменьшает время поиска согласованных решений.

Опыт Японии положен в основу концепции партисипативного (группового) метода принятия решений.

Теория постановки целей Эдвина Локка.

Основывается на том факте, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. Достижение намеченных целей приносит человеку удовлетворение [16].

Данная теория утверждает, что качество и уровень исполнения работы в значительной степени зависят от характеристик целей: сложность, специфичность, приверженность и т.п. Чем более сложные цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается [16]. Повышение целей способно приводить к росту результатов труда только в случае, если будет сохраняться реальность их достижения.

Приемлемость целей определяется тем уровнем, до которого человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели для человека зависит от того, какие выгоды он получит при ее достижении.

Приверженность цели - готовность затрачивать на ее достижение определенные усилия. Она может возрастать по мере исполнения работы или снижаться. В рамках теории постановки цели последним этапом в процессе мотивации служит удовлетворенность работника результатом. Это становится началом осуществления следующего цикла мотивации.

Большой вклад в разработку этой теории внесли Т. Раймон и К. Латэм

Теория справедливости (по некоторым источникам —теория равенства или равновесия).

Стейси Адамс первым сформулировал главные положения теории равенства. В основе теории лежит сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других, что и модифицирует его поведение. Человек рассматривает оценку своих действий руководством с позиций справедливости и несправедливости. Он проводит сравнение оценки своих действий и полученного за них вознаграждения [19].

Среди постоянных устремлений людей важное место занимает потребность получать справедливую эквивалентную оценку своих действий. Помимо субъективной оценки соотношения усилий и вознаграждения других людей, человеку свойственно также оценивать свои действия по определенному субъективному критерию. Желание людей, чтобы к ним относились по справедливости, связывается с равенством в сопоставлении с отношением к другим, к оценке их действий [19].

Если равенство нарушается и другие сотрудники получают высокую оценку и вознаграждение, а данный работник нет, то он чувствует себя обделенным и обиженным. Эта неудовлетворенность в данном случае может иметь место даже в том случае, если сотрудник получает высокое по отношению к затратам труда вознаграждение. Данный момент взаимоотношений человека с организацией лежит в основе мотивационного процесса - теории равенства.

1.2 Типологическая модель В.И.Герчикова

Не так давно одна фирма приобрела несколько сельхозпредприятий в Орловской области, но радость от покупки омрачала низкая производительность труда работников. Новые владельцы решили, что людей недостаточно стимулируют, и нужно всего лишь повысить зарплаты. Но для начала менеджеры холдинга сравнили эффективность работы всех своих «колхозов» и наткнулись на странный факт [23].

К удивлению менеджеров фирмы, в числе лидеров по производительности труда оказалось предприятие, работавшее на самой старой и изношенной технике. Для повышения усердия своего персонала директор каждый месяц вывешивал на сарае рядом с мастерской зарплатную ведомость. Периодически в эту ведомость заглядывали жены работников, и, если «подвиги» мужей оказывались более скромными, чем у коллег, недовольные супруги устраивали им взбучку. Таким образом, директор воздействовал не на желание заработать (мотив достижения), а на страх оказаться хуже других, то есть мотив избегания. «Бывают руководители от природы, они интуитивно понимают, как управлять людьми», — восхищается руководителем колхоза-передовика директор по развитию.

Использованный прием примитивен, но с точки зрения управления мотивацией он оказался настоящим прорывом. Дело в том, что большинство популярных теорий мотивации страдают общим недостатком — они гребут всех сотрудников под одну гребенку. Так, согласно концепции Абрахама Маслоу, все люди хотят одного и того же: они начинают с удовлетворения «базовых» нужд и заканчивают высшей потребностью в самореализации. Поэтому и стимулировать нужно всех одинаково [20]. Опыт этой фирмы говорит об обратном: разным типам людей нужны разные стимулы: одним — деньги, другим — скалка жены. Поэтому компания не стала огульно повышать всем зарплату, а решила воздать каждому свое. Для начала персонал

протестировали с помощью методики российского ученого Владимира Герчикова.

Один из основателей отечественной промышленной социологии и научно-практической школы управления персоналом, Герчиков Владимир Исакович был озадачен вопросом повышения эффективности работы людей. Типологическая модель мотивации была окончательно сформирована в первой половине 1990-х годов и стала результатом многолетнего изучения сотрудников разных уровней организационной иерархии [10].

Типологическая модель мотивации позволяет решать целый комплекс практических вопросов в сфере управления персоналом:

- с ее помощью можно обоснованно выбирать наиболее действенные для тех или иных типов работников виды и формы стимулирования труда;
- знание структуры трудовой мотивации дает возможность не только стимулировать, но и целенаправленно осуществлять найм, расстановку и внутрифирменные перемещения сотрудников;
- знание мотивационной структуры также способствует адекватной оценке карьерных ориентаций различных групп персонала, разработке и организации выполнения индивидуальных и групповых планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании;
- также знание особенностей трудовой мотивации персонала позволяет лучше осветить проблематику взаимоотношений в коллективе и лидерских данных людей, пока еще не проявивших себя в этом отношении.

Реализуется типологическая модель мотивации в разработанном Герчиковым тесте Motype [10], который позволяет выявить структуру мотивации как у отдельных работников, так и у любой группы персонала. Этот тест широко используется кадровыми службами российских предприятий как при найме на работу, так и для диагностики уже работающих в компании сотрудников.

Типологическая модель мотивации (см. рисунок 1.1) строится на пересечении двух осей - мотивации и трудового поведения [12]. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий) [11].

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избежательной мотивацией ограничен заданием (нормативной величиной) и возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избежательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия) [11].

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах [11].

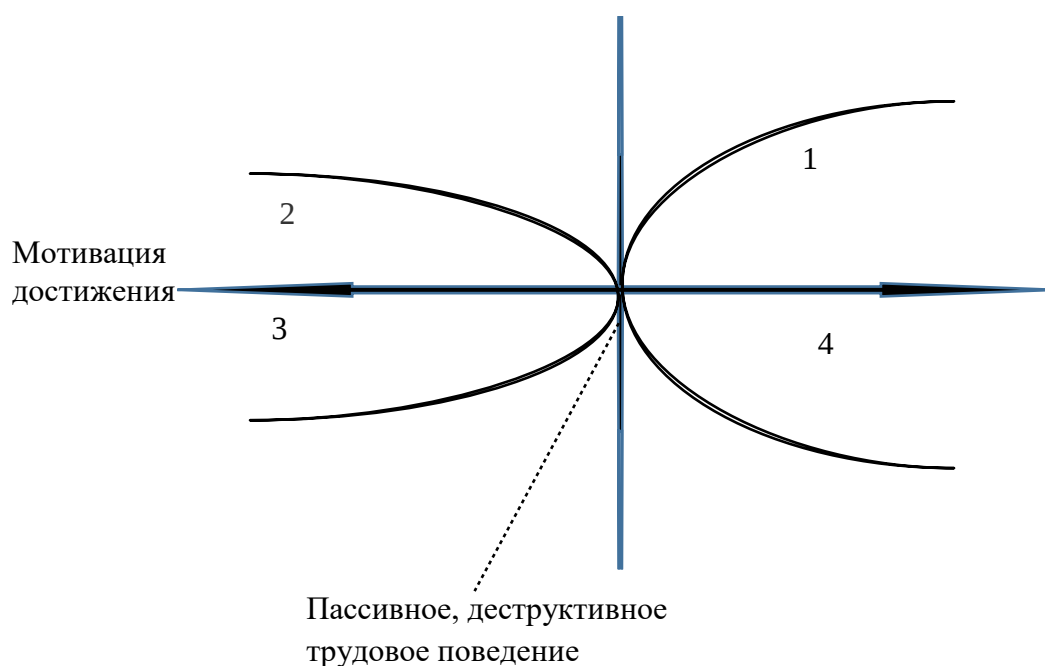


Рисунок 1.1– Модель трудовой мотивации В.Герчикова

Типы трудовой мотивации

Профессор Герчиков решил разработать концепцию мотивации, с помощью которой можно было бы повысить эффективность работы людей. Окончательно концепция созрела в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патристический, люмпенский [10].

Инструментальный тип. Для работника этого типа сама по себе трудовая деятельность не является ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться [12]. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест [11].

Патриотический тип. Работника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он убежден в своей нужности для организации, отличается готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное признание участия в общих достижениях [10].

Хозяйский тип. Работник этого типа добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу. Он будет работать с максимальной отдачей, не настаивая на особой интересности или высокой оплате своего труда, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля [11]. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять — он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

Люмпенский тип. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других [11]. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим.

Зато ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник люмпенского типа – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Чистые типы в природе встречаются редко — в каждом из нас в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации. Особенно часто в России встречается люмпенский тип. По словам Зоси Герчиковой (дочери Владимира Герчикова), в компаниях работает до 30-35% «люмпенов», тогда как реальных рабочих мест, где допустим данный тип мотивации, менее 12% [23].

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (см. таблицу 1.1), и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (см. таблицу 1.2), и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Главное, чего удалось добиться Владимиру Герчикову,— разрушить веру HR-менеджеров в деньги как в средство решения всех проблем [4]. Согласно его концепции, деньги мотивируют сотрудников лишь одного типа – ярко выраженных «инструменталов». Поэтому простое повышение зарплаты, например, люмпенам, ни к чему кроме дополнительных расходов не приведет. Их может заставить работать только страх. Видимо, поэтому многие работодатели активно применяют систему наказаний и не собираются от нее отказываться.

Методы стимулирования персонала

– Негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы.

- Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральные – грамоты, награды, доска почета и пр.
- Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- Организационные – условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к совладению и участию в управлении.
- Базовая – наиболее действенная форма стимулирования.
- Применима – может быть использована.
- Нейтральная – не окажет никакого воздействия.
- Запрещена – не допустима к применению.

Таблица 1.1– Виды стимулирования сотрудников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка и аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы целевой при договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (см. таблицу 2.1), и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Таблица 1.2– Предпочтительные типы мотивации при расстановке персонала

Тип деятельности	Позиция	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины, фальцовщик	Инструментальная, избегательная (люмпенская)
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, HR-специалист	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская

1.3 Современные методы управления мотивацией персонала

Каждый руководитель предприятия заинтересован в том, чтобы его сотрудники работали с максимальной отдачей. Один из действенных рычагов управления персоналом - это работающая система мотивации.

Способы мотивации могут быть экономические и неэкономические. Экономические способы мотивации - это способы, в результате реализации которых люди получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние [6]. Основной формой экономической мотивации является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества труда. Другая важная форма экономической мотивации - система премирования, дополняющая основную и являющаяся действенным стимулирующим средством.

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные. Организационные способы мотивации включают мотивацию целями, мотивацию участием в делах фирмы и мотивацию обогащением работы [9]. К моральным способам мотивации относится признание личное и

публичное.

В настоящее время отечественным предприятиям для повышения эффективности управления персоналом следует более широко использовать самые разнообразные способы мотивации работников. Многие руководители отечественных предприятий основное внимание уделяют финансовой и организационной сторонам предпринимательской деятельности. Что же касается мотивационной деятельности, то о ней, как правило, они забывают или отодвигают ее на задний план. Следует отметить, что преобладающая на предприятиях и в организациях России слабость мотивации отрицательно сказывается на конечных результатах их деятельности [20]. В сложившейся обстановке мотивацию трудовой деятельности работников необходимо изменять, т.к. от этого зависят и современные принципы управления персоналом.

Различают две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам применяется там, где можно сравнительно точно определить результат деятельности отдельного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы [18].

Мотивация по статусу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой.

Если же взять российскую действительность, то четко прослеживается следующая тенденция. Основным направлением в мотивационной деятельности руководителей является повышение эффективности производственной деятельности работников путем увеличения уровня доходов работников, посредством:

– надбавок;

- доплат и компенсаций;
- премий и вознаграждений;
- оплаты по тарифным ставкам и должностным окладам.

Эти четыре статьи обычно рассматриваются как составляющие заработной платы, основной части дохода наемного персонала.

В современных условиях предприятие самостоятельно определяет системы оплаты труда и формы ее реализации, исходя из:

- особенностей производственной деятельности;
- поставленных целей;
- влияния внешних факторов на деятельность предприятия [1].

В результате предприятие может менять структуру доходов сотрудника, варьируя статьи себестоимости и прибыли, за счет которых осуществляются основные и дополнительные выплаты.

Материальные методы мотивации.

Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда правильно. Хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами [7]. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты.

Оплата труда. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы [22]. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для

мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

Премии. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

Процент. Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг [22]. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

Бонусы. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится [17]. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного

питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий.

Продажа акций. Если продать работникам часть акций фирмы по очень низкой цене – тогда у всех работников, даже самых низких ступеней, будет стимул работать и делать все для ее процветания.

Внутрифирменные льготы. Тоже весьма действенные средства мотивации. Они подразумевают:

- оплата фирмой медицинских услуг;
- страхование на случай длительной потери трудоспособности;
- полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы;
- предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
- предоставление права пользования транспортом фирмы;
- отпуск;
- консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- питание во время работы [8].

Подарки. Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению [19]. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или достижению командой какой-либо цели, ко дню рождения сотрудника. Подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств.

Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку.

Нематериальные методы мотивации.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично [17]. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Видов нематериального стимулирования существует множество (см. таблицу 3.1). И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя. Ниже перечислены наиболее часто используемые виды нематериального стимулирования:

- обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
- возможность самореализации и творчества (содержание работы, позволяющее выходить за рамки);
- стабильность и престиж (репутация и известность самой компании);
- привлекательное название должности;
- фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
- участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, голосования и проч.);
- стиль руководства (атмосфера в кабинете начальника, стиль проведения совещаний, манера общения начальника с подчиненными) [3].

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение

дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников [13].

В настоящее время на предприятиях достаточно хорошо развиваются все возможные системы материального стимулирования. Это обусловлено тем, что работодатели стремятся четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу он платит сотруднику премиальные выплаты, дает ценные подарки и пр. Времена, когда выплата премии была практически неотделима от оплаты тарифной части постепенно уходят в историю. Тем не менее, не следует также недооценивать важность и нематериальной мотивации [21]. Особенно это актуально в организациях с достаточно высоким уровнем заработной платы. Это объясняется просто, когда у человека удовлетворены первичные потребности в еде, одежде и пр., тогда люди начинают тянуться к таким ценностям как признание в коллективе, благодарность предприятия и пр.

Таким образом, были сформированы следующие основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования:

Четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение. Система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках креативных качеств. В отличие от систем премирования, направленных на выполнение какой-либо производственной функции, т.е. то, без чего организация в принципе нормально функционировать не может. Соответственно лишение премии означает сбой (или большую его вероятность) на каком-то участке работы.

Таблица 1.3– Показатели нематериального стимулирования и виды поощрения

Наименование показателя нематериального стимулирования	Результат работы	Вид поощрения
Предложение по решению не стандартных задач поставленных руководством	Одобрено руководством	Почетная грамота, доска почета или занесение в книгу почета компании в зависимости от значимости решенной задачи
	не одобрено руководством	Устная благодарность руководства
Предложение по улучшениям (повышению эффективности работы, улучшению условий труда и пр.) в какой-либо сфере деятельности компании	одобрено руководством	Почетная грамота, доска почета в исключительных случаях занесение в книгу почета компании
	не одобрено руководством	Устная благодарность руководства
Оригинальность в решении задачи		Почетная грамота
Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями (например, организация дружеского матча)		Устная благодарность руководства

При этом данный перечень не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный в выше приведенной таблице рассматривается и вознаграждается отдельно.

В формировании мотивации работников, повышении их самовыражения в работе особое место занимает социальная политика предприятия.

Во-первых, на предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне [24].

Во-вторых, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия. Предоставление дополнительных льгот и

услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится либо по инициативе администрации, действительно воплощающей в жизнь принципы социальной кадровой политики, либо в результате тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива (профкомом) как выразителя интересов работников [6]. Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством.

Как инструмент мотивации и стимулирования работников социальная политика предусматривает принятие решений, касающихся следующих аспектов:

- выбор приоритетов в направленности самой социальной политики (социальная защита), социальное или медицинское страхование, льготы за работу в неблагоприятных условиях труда как форма привлечения и закрепления рабочей силы на тех или иных участках работы и т. п.);
- выбор форм предоставления льгот, услуг, выплат и их видов;
- оценка величины возможных выплат исходя из поставленных задач и финансовых возможностей предприятия;
- дифференциации размеров выплат по категориям персонала в зависимости от решаемых с ее помощью задач, избирательности в предоставлении льгот и услуг (так как если в целях социальной защиты проводить выплаты одинакового размера всем группам работников, то мотивационный эффект от таких мероприятий снижается, негативный опыт проведения таких мероприятий на предприятиях Московского метрополитена подтверждает это положение) [6].

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики на предприятиях позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

а) материальная (денежная) форма:

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (приобретение акций предприятия по номинальной стоимости);

- оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, смерти родителей и т. п.);
- дополнительные отпускные;
- компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам;
- оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов);
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях);
- дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- «золотые парашюты» - выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию. Дифференциация сумм выплат в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии [22];

б) в форме обеспечения работников в старости (корпоративная пенсия - дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия): единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны фирмы (предприятия). Такие выплаты могут проходить как расходы на благотворительность и тем самым снижать величину налога на прибыль, уплачиваемого предприятиями;

в) неденежные - в форме пользования социальными учреждениями предприятия: дотации на питание в столовых предприятия; пониженная квартплата в служебном жилье; беспроцентные ссуды под строительство жилья; пользование домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными

лагерями (для детей сотрудников); оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (средних специальных, высших); предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.

Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации [6]. Объектом воздействия социальной политики являются не только работающие сотрудники, но в определенной мере и бывшие работники (имеющие акции предприятия) или работники, вышедшие на пенсию.

Предприятия предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по своему усмотрению на определенную сумму заработной платы, пенсии от фирмы, страхования жизни, других льгот, выбора времени работы, отпуска, их комбинации.

Некоторые зарубежные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате (бонусы) для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплаты работникам, постоянно занимающимся спортом [9].

К нематериальным способам мотивации также относятся организационные и морально-психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера [5]. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей

возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально – психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то;

- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это «что – то» должно получить имя своего создателя.

- признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат [9]. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше;

- к морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;

- морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей;

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический

мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив) [1].

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

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

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству фирмы действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии.

Таблица 4.1– Современные методы мотивации персонала

Материальные методы мотивации	Нематериальные методы мотивации
Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством): Оплата больничных листов; Оплата ежегодных отпусков; Обязательное медицинское страхование; Отчисления на обязательно пенсионное страхование. Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе): Добровольное медицинское страхование (работнику компании предоставляется полис добровольного медицинского страхования на определенную сумму, которую он может использовать на различные медицинские услуги);	Обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх», с повышением занимаемого статуса); Гибкий график рабочего времени (проектная система работы); Приоритет при планировании отпуска сотрудников компании; Регулярная «горизонтальная» ротация кадров; Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте; Предоставление места для парковки автомобиля; Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п. Устная и / или письменная благодарность за эффективную работу / реализованный проект;

Продолжение таблицы 4.1

Медицинское обслуживание работников, вышедших на пенсию, как своих штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг собственного здравпункта и т.п.); Пенсионные накопительные механизмы (компания осуществляет выплату дополнительных пенсий работнику, проработавшему определенное количество лет в данной организации); Оплата времени болезни (некоторые компании предоставляют работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю); Страхование жизни работников и/или членов их семей (компания осуществляет страхование жизни работников и членов их семей на определенную сумму, бесплатно для работника); Оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней (компания предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день); Оплата дополнительных дней отпуска сотрудникам компании; Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников (как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах определенной суммы, либо беспроцентное кредитование работника на образовательные цели); Доставка сотрудников до места работы и обратно служебным автотранспортом или компенсация стоимости проезда; Оплата расходов на оздоровление сотрудников (оплата путевок - полностью или частично); Оплата обедов; Оплата детских садов для детей сотрудников компании; Оплата посещения фитнес-клубов; Выдача ссуд и кредитов на покупку жилья, автомобиля и т.п.	проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами; выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них; размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть; издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании; награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы»; поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу; проведение корпоративных праздников.
--	---

Это далеко не весь перечень современных методов мотивации персонала, так как каждое предприятие может сформулировать свои, какие-то

новые, более усовершенствованные методы, подходящие только для этого предприятия.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы.

В следующей главе мы подробно рассмотрим особенности мотивации работников на примере конкретного предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ФИЛИАЛ ПАО «МРСК-СИБИРИ» – «ХАКАСЭНЕРГО»

2.1 Общая характеристика предприятия

Свое начало электроэнергетика Республики Хакасии берет с 1898 года, когда на Абаканском железоделательном заводе и Изыхских угольных коях для механизации трудоемких работ началось применение электричества, вырабатывавшегося локомотивами английского производства.

В 1908 году золотопромышленником К. И. Иваницким на реке Малая Собака близ села Чебаки (нынешний Ширинский район) была построена первая в Южной Сибири гидроэлектростанция для обслуживания рудника «Богомдарованный» (в середине 20-х годов переименован в рудник «Коммунар»). ГЭС имела три генератора, вырабатывавших, соответственно: 100, 115 и 125 кВт/ч электроэнергии и была действующей до конца 30-х годов. 20 октября 1925 года в селе Аскиз сдана в эксплуатацию первая в Хакасии теплоэлектростанция, работавшая на каменном угле Изыхского месторождения и предназначавшаяся для бытовых нужд местного населения. Она снабжала электрической энергией практически все общественные здания и почти треть жилых домов села Аскиз.

С 1964 года электроснабжение потребителей г. Абакана и части сельхозпотребителей Хакасии стало производиться от единой энергосистемы, включающей в себя все объекты энергетики наиболее развитой части автономной области и юга Красноярского края. Предприятие ЮЭС стало одним из крупнейших подразделений «Красноярскэнерго». Кроме Хакасской автономной области в зону его обслуживания входили Шушенский, Минусинский, Курагинский, Каратузский, Идринский и Краснотуранский районы Красноярского края. На предприятии работало около 500 человек, в том числе 345 рабочих, непосредственно занятых на обслуживании линий электропередачи и другого энергетического оборудования. На балансе находилось 23 подстанции, среди которых наиболее крупными были «Абакан-

Районная» (220/110/10 кВ) и «Сора», «КСК» в г. Черногорске, «Тея» (220/35/6 кВ), «Юлия» (110/35/6 кВ) и ряд других. Почти удвоилась протяженность электролиний, напряжением от 0,4 до 220 кВ.

19 декабря 1978 года в эксплуатацию был введен первый гидроагрегат Саяно-Шушенской ГЭС и потребовалась передача вырабатываемой им энергии потребителям. Одновременно с линией ЛЭП-500 строится подстанция «Абаканская-500» с единичной мощностью автотрансформатора 801000 кВт. В 1981 году на этой подстанции вводится второй автотрансформатор аналогичной мощности. Энергетика Хакасии отныне начала постоянно работать на объединенную энергосистему Сибири, став одной из составляющих ее частей, которая не только укреплялась и расширялась, но и стала впоследствии базовой основой для создания целого ряда самостоятельных энергетических предприятий. Среди них Минусинские электросети, выделившиеся из состава Южных электрических сетей в декабре 1968 г., Абаканское городское межрайонное предприятие электросетей (май 1973 г.), Саянские электросети — СаЭС (июнь 1989 г.).

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 16.09.92 г. «О неотложных мерах по государственной поддержке экономики и развитию социальной сферы Республики Хакасия в 1992–1995 г.г.», распоряжением Государственного комитета по управлению государственным имуществом РФ от 16.10.92 г. N 562-р было выделено из состава ПОЭ и Э «Красноярскэнерго» и образовано самостоятельное государственное предприятие «Хакасэнерго».

В его состав вливались такие структурные подразделения как Абаканская ТЭЦ, Саянские и Южные электрические сети. Этим же приказом на базе Саяногорского межрайонного и Хакаского республиканского отделений была создана новая структурная единица — Хакасский энергосбыт с самостоятельным балансом.

8 сентября 1993 года распоряжением Российского акционерного общества энергетики и электрификации (РАО «ЕЭС России») на базе

госпредприятия «Хакасэнерго» было учреждено дочернее акционерное общество открытого типа с тем же наименованием — «Хакасэнерго».

01.07.2005г в соответствии с Графиком и Проектом реформирования, а также решением Правления ОАО РАО «ЕЭС России» (протокол №1157пр/4 от 22.02.2005г.) на территории республики Хакасии были зарегистрированы новые самостоятельные энергокомпании, выделенные из состава ОАО «Хакасэнерго»: ОАО «Хакасская генерирующая компания», ОАО «Хакасэнергообит», ОАО «Хакасская магистральная компания» и ОАО «Хакасская энергетическая управляющая компания» как самостоятельные хозяйствующие субъекты.

25.12.2007 г. внеочередным общим собранием акционеров принято решение о реорганизации ОАО «Хакасэнерго» в форме присоединения к ОАО «МРСК Сибири».

В соответствии со ст. 55 Гражданского кодекса Российской Федерации, ст. 5 Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Уставом ОАО «МРСК Сибири» и решением Совета директоров ОАО «МРСК Сибири» от 26.12.2007 г. (протокол № 06/07) создан филиал ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» — «Хакасэнерго». На сегодняшний день ОАО «МРСК Сибири» реорганизован в ПАО «МРСК Сибири».

Филиал ПАО «МРСК Сибири» - «Хакасэнерго» - распределительная сетевая компания республики Хакасия, снабжающая электроэнергией города и села – от столицы Хакасии до таежных деревень. Общая протяженность линий электропередачи предприятия превышает 10 000 километров. Компания является дочерней по отношению к ПАО «МРСК-Сибири».

Организационно-правовая форма – представительства и филиалы, форма собственности – частная.

Основной функцией является получение, распределение и передача электрической и тепловой энергии потребителям. Также филиал оказывает дополнительные услуги:

– монтаж, ремонт и техническое обслуживание контрольно-измерительных

приборов и аппаратуры и электрических сетей;

- электромонтажные работы;
- автомобильный грузовой транспорт.

В целях сохранения рынка сбыта энергии ведется постоянная работа с потребителями и регулирующими органами республики с целью установления экономически обоснованных тарифов для групп потребителей.

В филиале действуют два производственных отделения (ПО) и 11 районов электрических сетей (РЭС).

ПО Южные электрические сети (ЮЭС) обслуживают северную часть Хакасии: районы — Орджоникидзевский, Ширинский, Боградский, Усть-Абаканский, города Абакан и Черногорск. Расположено предприятие в городе Абакане.

ПО Саянские электрические сети (СаЭС) обслуживают южные районы республики – Таштыпский, Бейский, Аскизский, Белоярский, а также город Саяногорск, поселки городского типа Майна и Черемушки. Предприятие расположено в городе Саяногорске.

Миссия предприятия заключается в осуществлении деятельности в составе Единой энергетической системы России в качестве региональной сетевой компании (РСК), оказывающей услуги по надежной и бесперебойной передаче электроэнергии, обеспечивающей энергетическую безопасность для потребителей за счет организации максимально эффективной и соответствующей мировым стандартам качества инфраструктуры [27].

Стратегия предприятия определена по трем целевым направлениям: надежность, эффективность и инвестиционная привлекательность [27].

Надежность:

- снижение износа сетей до уровня развитых стран: 40% - 50%;
- создание резерва трансформаторных мощностей и пропускных способностей линий в объеме, опережающем развитие экономики;
- становление и совершенствование системы менеджмента

качества в соответствии с международными стандартами.

Эффективность:

- выведение РСК на стабильную рентабельность на уровне компаний РФ с сопоставимыми рыночными рисками;
- доведение показателей операционной эффективности РСК до уровня РСК развитых стран за счет экономических стимулов;
- создание эффективного механизма снижения издержек в сфере передачи и распределения электроэнергии.

Инвестиционная привлекательность:

- увеличение капитализации РСК до уровня мировых стандартов;
- достижение рыночной стоимости капитала для РСК до уровня мировых стандартов;
- повышение статуса РСК с помощью ввода в эксплуатацию новых линий электропередачи и подстанций.

Управляет предприятием заместитель генерального директора – директор филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Хакасэнерго». Он руководит текущей деятельностью организации, руководствуясь действующим законодательством, постановлениями, распоряжениями, приказами, нормативными актами вышестоящих ведомств, касающихся деятельности «Хакасэнерго»; Законом об охране труда РФ, Трудовым кодексом РФ правилами и нормами промышленной безопасности, охраны труда, производственной санитарии и противопожарной защиты; правилами внутреннего распорядка; должностной инструкцией; требованиями действующих законов РФ, включая законодательства в отношении контроля за окружающей средой и другими нормативными документами и актами, касающимися производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Директору подчиняются руководители функциональных подразделений. Полная организационная структура приведена в Приложении 1.

2.2. Анализ состава и структуры персонала на предприятии

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Ролевая структура определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками предприятия и является важным инструментом в работе с персоналом.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

По структуре кадры подразделяются на рабочих, специалистов, технических исполнителей и руководителей (объединенные в группу служащих), а также работники охраны (имущества, секретов и руководителей), младший обслуживающий персонал и учеников.

К специалистам относят работников, занятых подготовкой производства, инженерным сопровождением хода производства и реализацией продуктов труда.

Технические исполнители — это работники, обеспечивающие работу специалистов.

Руководители осуществляют управленческие функции в подразделениях предприятия и в целом по предприятию. К ним относятся также главные специалисты, заместители руководителей, начальники, управляющие, заведующие и т. п.

Работники охраны обеспечивают функции защиты имущества, секретов от несанкционированного пользования и воровства, а руководителей защищают от угроз насилия и физического уничтожения.

Младший обслуживающий персонал осуществляет уборку помещений, обслуживание мест общего пользования и т. д. Ученики необходимы предприятию для рабочих кадров и для замены выбывающих по возрасту и по другим причинам.

Общая численность работников на предприятии

Численность кадров определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить. Поэтому кадры более объективно характеризуются списочной (фактической) численностью, то есть количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Поиски определения состава работников предприятия предполагают, прежде всего, описание нескольких предварительных методологических проблем. Поиск определения выявил несколько возможных понятий и их использования при анализе предприятия.

Можно выделить две принципиальные проблемы. Первая связана с составом работников, временно исполняющих свои обязанности, и работников, временно командированных на другую работу: надо ли их включать в численный состав работающих на предприятии?

Некоторые исследователи ограничивают понятие персонала предприятия лишь наемными работниками, связанными с ним трудовым контрактом. Этой точке зрения противостоит позиция, которая требует включать в список численности состава работников предприятия весь работающий персонал, имеющий контракт или оплачиваемый предприятием (вне зависимости от того, имеет ли данная работа оговоренный срок или нет), а также персонал, зачисленный на временную работу и командированный.

Чаще всего считается, что последняя точка зрения предпочтительнее: оценка производственных возможностей предприятия не может быть осуществлена без учета всех работающих, вне зависимости от их статуса.

Вторая проблема — изменения численности работающих на предприятии за определенный период и работники, занятые неполное рабочее время. Надо вычислить средние показатели, но возникает вопрос — по какой модели?

Суть лучшей модели — принимать в расчет численный состав работающих в зависимости от реальной длительности труда. Если изменение численного состава работников незначительно за оговоренный период, число работников с неполным рабочим днем также незначительно, то можно удовлетвориться приблизительной формулой:

$$(Начальный\ численный\ состав + Окончательный\ численный\ состав) / 2$$

Общий численный состав работающих соответствует наиболее полному понятию численного состава работающих: включает наемных работников всех категорий, связанных с нанимателем трудовым контрактом (даже если его действие приостановлено), и временных работников.

Списочный состав работающих, т. е. вписанных в регистрационные книги персонала, получается в результате исключения из общей численности работающих тех, кто находится в длительном отпуске без оплаты, и тех, кто проходит военную службу.

Численный состав работников, представленный на предприятии — результат исключения из списочного состава работающих всех отсутствующих по любым причинам. Отсутствие — социальное понятие, т. е. отсутствующие не составляют часть работающих (оплаченные отпуска, учеба, забастовка).

Численный состав, участвующий в работе. Работники, находящиеся на учебе, в оплаченном отпуске, должны считаться «на работе». Речь идет не о подсчете рабочих часов, а об определении численного состава работников, которые «готовы» участвовать в работе.

Большинство определений используются в сочетании с другими понятиями для определения различных показателей индексов деятельности предприятия.

Общий численный состав работающих может, помимо других критериев, помочь понять размеры и мощь предприятия. Именно поэтому анализ структуры численного состава работающих на предприятии представляет собой особый интерес.

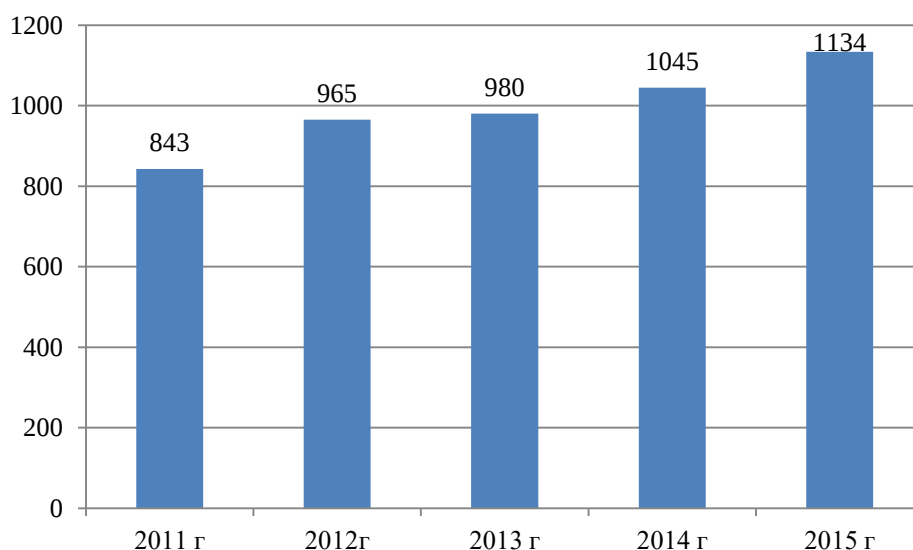


Рисунок 2.1– Динамика численности персонала

Численность персонала на предприятии с каждым годом повышается, не смотря на текучесть кадров, в связи с ростом производства и расширением сфер деятельности.

Структура персонала по возрасту

Возрастные особенности имеют значение, в первую очередь, с позиции физического состояния сотрудников (болезни, стрессы, беременность и т. п.). А также для анализа стажа, места и опыта работы при отборе работников на вакантную должность, при сокращении штатов, при составлении плана развития кадров (обучение, переподготовка) и т. д. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.2.

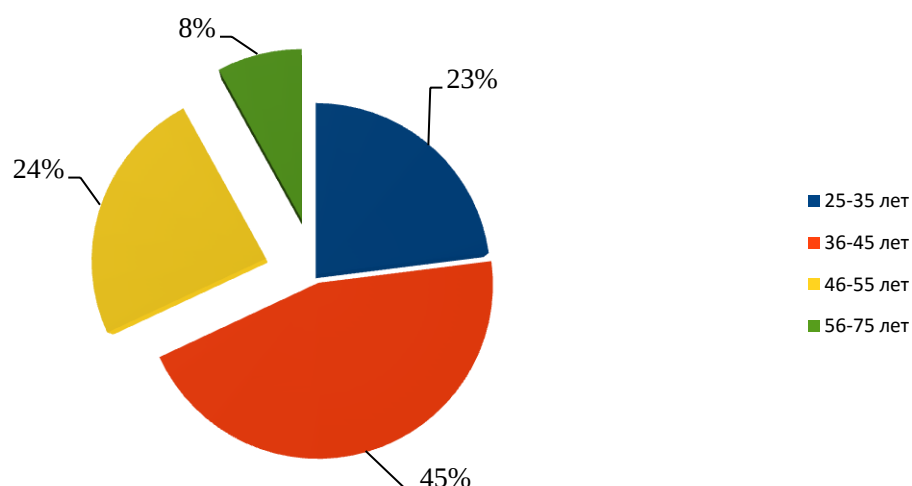


Рисунок 2.2– Возрастная структура персонала за 2015г

За 2015 год в Филиале ПАО «МРСК-Сибири» «Хакасэнерго» в целом преобладали работники в возрастной группе 36-45 лет. Затем следуют в порядке убывания их доли в общей численности предприятия работники в возрастных группах 46-55 лет, 25-35 лет, 56-75 лет. Наименьшее число работников в составе персонала - работники в возрасте 56-75 лет. Таким образом, мы видим, что на предприятии преобладают работники зрелого возраста от 36-45 лет. Работники именно этих возрастов имеют наибольший трудовой опыт.

Состав персонала по квалификации

Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу, вторая - совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств.

Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и проч. Степень квалификации работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ним задачи, может быть названа компетентностью.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы:

1. Высококвалифицированные рабочие, окончившие высшие учебные заведения, ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года.

2. Квалифицированные рабочие, окончившие средние ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев.

3. Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев. Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

Таблица 2.1– Состав и структура персонала предприятия по категориям

Категория персонала	Численность									
	2011 г		2012г		2013 г		2014 г		2015 г	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Руководители	74	8	83	9	85	9	88	8	92	8
Специалисты	115	13	128	13	135	14	167	16	187	16
Другие служащие	206	24	243	25	248	25	260	25	276	24
Рабочие	468	55	511	53	512	52	530	51	579	52
Итого	843	100	965	100	980	100	1045	100	1134	100

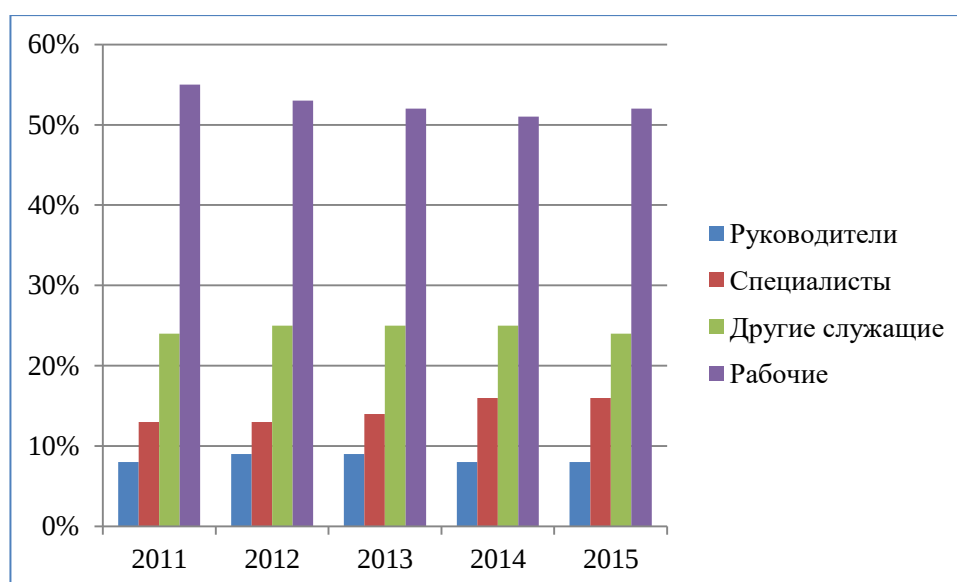


Рисунок 2.3– Динамика персонала по категориям

Как видно из таблицы и рисунка, динамика персонала отдельно по категориям в течение пяти лет практически не меняется. На предприятии

преобладает рабочий персонал, что конечно связано со спецификой предприятия.

Структура и состав персонала по стажу и образованию

Стаж работы в организации характеризует стабильность трудового коллектива. На предприятии выделяют следующие периоды стажа: до 1 года, 1-3, 3-5, 5-10, более 11 лет. По образованию выделяют следующие группы: среднее, средне-специальное и высшее образование (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2– Состав и структура персонала по стажу и образованию

Наименование показателя	Численность, чел									
	2011		2012		2013		2014		2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
По трудовому стажу										
Менее 1 года	34	4	51	5	60	6	86	8	98	9
1-3 года	50	6	63	7	67	7	78	7	87	8
3-5 лет	320	38	349	36	350	36	364	35	380	33
5-10 лет	153	18	174	18	176	18	182	17	204	18
Больше 11 лет	286	34	328	34	327	33	335	33	365	32
Итого	843	100	965	100	980	100	1045	100	1134	100
По образованию										
Среднее	354	42	400	41	403	41	370	35	403	35
Средне-специальное	300	36	354	37	357	36	420	40	452	40
Высшее	189	22	211	22	220	23	255	25	279	25
Итого	843	100	965	100	980	100	1045	100	1134	100

Из приведенной таблицы видно, что спадов по трудовому стажу не наблюдается. Наблюдается рост числа сотрудников со стажем 3-5 лет и более 11 лет. По образованию показатели практически не меняются, виден незначительное увеличение сотрудников с высшим и средне-специальным образованием. Также структура по стажу и образованию представлена на рисунке 2.4 и рисунке 2.5.

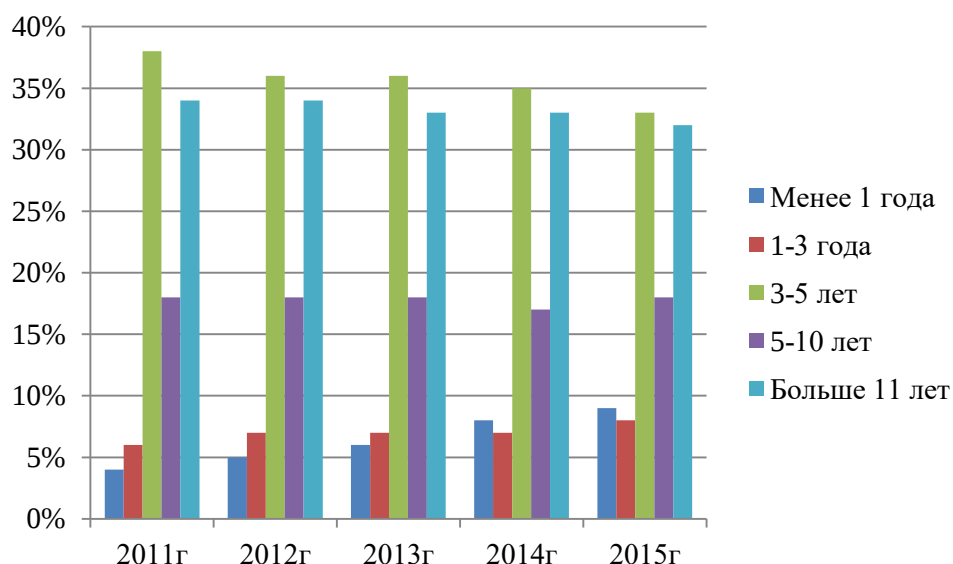


Рисунок 2.4– Динамика персонала по стажу

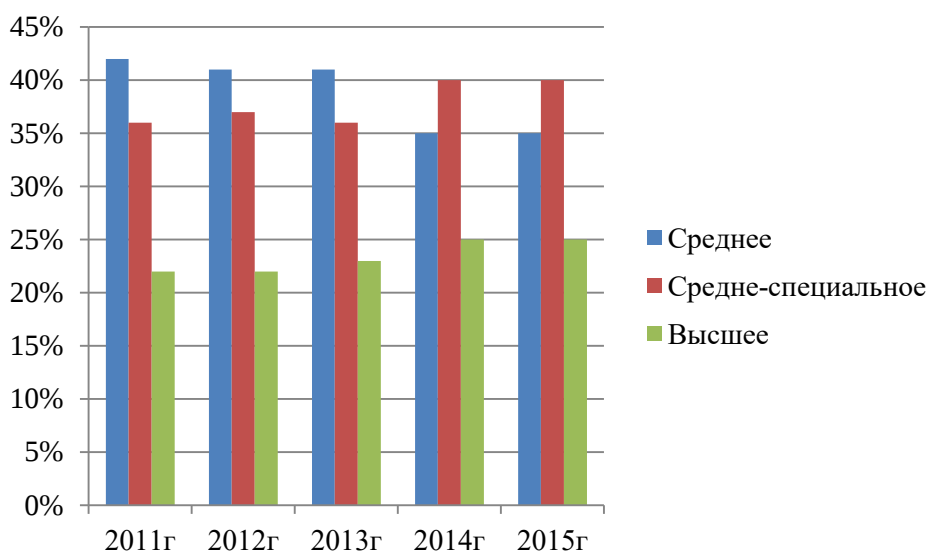


Рисунок 2.5 – Динамика персонала по образованию

Гендерная структура персонала

На предприятии «Хакасэнерго» малое количество работающих женщин, которые работают в основном в управленческой структуре и несколько женщин работают в отделе охраны. Все остальные сотрудники – руководители, специалисты, служащие и рабочие это мужчины (см. рисунок 2.6).

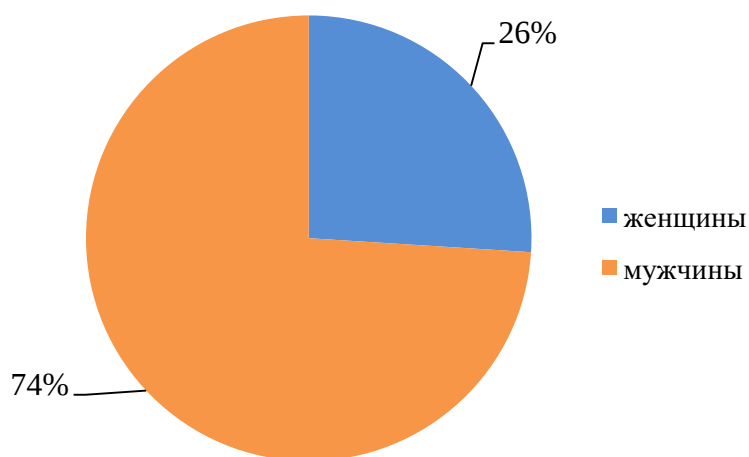


Рисунок 2.6 – Гендерная структура персонала.

На рисунке 2.6 показана структура персонала по полу, преимущество персонала мужского пола, так как работа предусматривает тяжелый физический труд и специфика предприятия требует мужского участия. 26% женщин работают в управлении.

2.3. Анализ движения персонала на предприятии

Текучесть кадров - это перемещение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Основные причины текучести кадров следующие:

- неудовлетворенность заработной платой;
- неудовлетворенность условиями и организацией труда;
- наличие социально-психологических проблем (сложные взаимоотношения в коллективе, с руководителем и т.п.);
- отдаленность работы от дома;
- отсутствие условий для отдыха;
- неуважительное или несправедливое отношение к работнику со стороны руководства;
- не оправдавшиеся ожидания;

- неустойчивость служебного положения;
- невозможность сделать карьеру и т.д.

К текучести кадров нельзя подходить однозначно. С одной стороны, можно говорить, что текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий:

- сбоям в производственном механизме предприятия, приводящим к ряду экономических потерь;
- снижению качества его трудовых ресурсов;
- потерям, вызванным простоями оборудования;
- излишним затратам на подбор кадров и адаптацию работников;
- проблемам работников, оторванных от привычной работы и несущих определенные материальные и психологические потери;
- снижению эффективности затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другое предприятие, либо вообще никто, если увольнение связано с переменой профессии.

С другой стороны, текучесть кадров можно рассматривать в качестве положительного явления, поскольку этот процесс выполняет ряд важных позитивных функций, способствует:

- межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
- квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
- повышению благосостояния и развитию людей.

Нормальный уровень текучести кадров способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства организации. Одни работники увольняются, другие приходят на их место - в таком режиме живет каждое предприятие.

Состав персонала на предприятии находится в движении: одни работники увольняются, другие – поступают на работу. Движение происходит и внутри предприятия.

Выделяются следующие формы профессионально-квалификационного

движения персонала:

- внутрипрофессиональное, или квалификационное, движение – повышение разряда в пределах своей профессии; повышение мастерства; освоение передовых приемов и методов труда; освоение одной или нескольких профессий.
- межпрофессиональное движение – перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии, примерно равной сложности, с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника;
- административное движение;
- социальное движение – направление на обучение в учебное заведение за счет средств предприятия; участие в рационализаторской и изобретательской работах.

Текучесть кадров по-разному может отразиться на работе предприятия. В зависимости от сферы деятельности компании и должностей, постоянно меняющихся сотрудников это влияние может быть благотворным, практически незаметным, а может привести к потере конкурентоспособности и спаду производства.

Тяжелее всего «текучка» может ударить по предприятиям со сложными технологическими процессами. Текучесть приводит к снижению объемов производства, сказывается на качестве продукции. Впрочем, только в том случае, если она превышает норму.

Интенсивность движения персонала характеризуется с помощью соответствующих коэффициентов:

$$K_{тек} = \frac{S_{увол}}{\bar{T}_{чис}} * 100\%, \quad (1)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$S_{увол}$ – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$\bar{T}_{спис}$ – среднесписочная численность работников предприятия.

$$K_{пр} = \frac{S_{прин}}{\bar{T}_{спис}} * 100\%, \quad (2)$$

где $K_{пр}$ – коэффициент оборота по приему;

$S_{прин}$ – количество принятых на работу за отчетный период.

$$K_{выб} = \frac{\text{Число выбывших за период}}{\bar{T}_{спис}} * 100\%, \quad (3)$$

Где $K_{выб}$ – коэффициент оборота по выбытию.

Важно определить точные причины текучести, которая служит показателем неблагополучия на предприятии. На основе социологических исследований выявлено, что допустимый коэффициент текучести 5-7%, если меньше, то происходит старение персонала, если коэффициент больше, то происходит снижение производительности труда.

Рассмотрим эти коэффициенты отдельно по категориям персонала.

Таблица 2.3– Расчет коэффициентов по руководителям

№	Показатели	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Среднесписочная численность руководителей всего, чел	74	83	85	88	92
2	Принято всего руководителей, чел	3	4	5	12	16
3	Число выбывших за период, чел	1	3	6	14	18
4	Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел	0	1	3	5	8
5	Коэффициент оборота по выбытию %	1,4	3,6	7	15,9	19,6
6	Коэффициент оборота по приему %	4,1	4,8	5,8	13,6	17,4
7	Коэффициент текучести %	0	1,2	3,5	5,7	8,7

Таблица 2.4– Расчет коэффициентов по специалистам

№	Показатели	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Среднесписочная численность специалистов всего, чел	115	128	135	167	187
2	Принято всего специалистов, чел	4	6	8	24	33
3	Число выбывших за период, чел	2	4	9	27	35
4	Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел	1	1	3	9	15

Продолжение таблицы 2.4

5	Коэффициент оборота по выбытию %	1,7	3,1	6,6	16,2	18,7
6	Коэффициент оборота по приему %	3,5	4,7	5,9	14,4	17,6
7	Коэффициент текучести %	0,8	0,8	2,2	5,4	8

Таблица 2.5– Расчет коэффициентов по прочим служащим

№	Показатели	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Среднесписочная численность пр.служащих всего, чел	206	243	248	260	276
2	Принято всего пр.служащих, чел	7	11	15	37	49
3	Число выбывших за период, чел	4	8	17	41	52
4	Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел	2	4	7	18	35
5	Коэффициент оборота по выбытию %	1,9	3,3	6,8	15,8	18,8
6	Коэффициент оборота по приему %	3,4	4,5	6	14	17,7
7	Коэффициент текучести %	1	1,6	2,8	7	12,7

Таблица 2.6– Расчет коэффициентов по рабочим

№	Показатели	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Среднесписочная численность рабочих всего, чел	468	511	512	530	579
2	Принято всего рабочих, чел	15	24	32	77	104
3	Число выбывших за период, чел	8	17	36	86	110
4	Уволено по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел	5	8	15	55	81
5	Коэффициент оборота по выбытию %	1,7	3,3	7	16,2	19
6	Коэффициент оборота по приему %	3,2	4,7	6,3	14,5	17,9
7	Коэффициент текучести %	1,1	1,6	3	10,4	14

Сведем данные по отдельным категориям в одну таблицу 2.7.

Таблица 2.7– Расчет коэффициентов по выбытию, по приему и текучести по персоналу

№	Показатели	2011 г	2012 г	2013 г	2014 г	2015 г
1	Среднесписочная численность персонала всего, чел	843	965	980	1045	1134
2	Принято всего, чел	29	45	60	150	202
3	Число выбывших за период, чел	15	32	68	168	215
4	Уволено по собственному желанию, чел	8	14	28	87	139

Продолжение таблицы 2.7

5	Коэффициент оборота по выбытию %	1,8	3,3	7,0	16	19,0
6	Коэффициент оборота по приему %	3,4	4,7	6,1	14,4	17,8
7	Коэффициент текучести %	1,0	1,6	2,8	8,3	12,3

Судя по таблицам текучесть кадров на предприятии в период с 2011 года по 2013 год не превышает допустимый коэффициент текучести. С 2014 года по 2015 год текучесть увеличилась и превысила допустимый коэффициент, что, скорее всего, связано с уходом по собственному желанию из-за неудовлетворенности заработной платой. Ведь именно в 2014 году в России произошло резкое ослабление рубля, что привело к скачку цен, к сокращениям штатов и уменьшениям заработных плат. Особенно это видно по служащим и рабочим, которые более к этому уязвимы, ведь обычно данные категории в первую очередь попадают под сокращение заработной платы.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

К основным причинам ухода персонала относятся:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- продолжительные и неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- отсутствие возможности для карьерного роста, продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- увольнения за нарушения трудовой дисциплины;
- смена места жительства;

Результаты анализа имеющихся на предприятии анкет увольняющихся сотрудников приведены на рисунке 2.7.

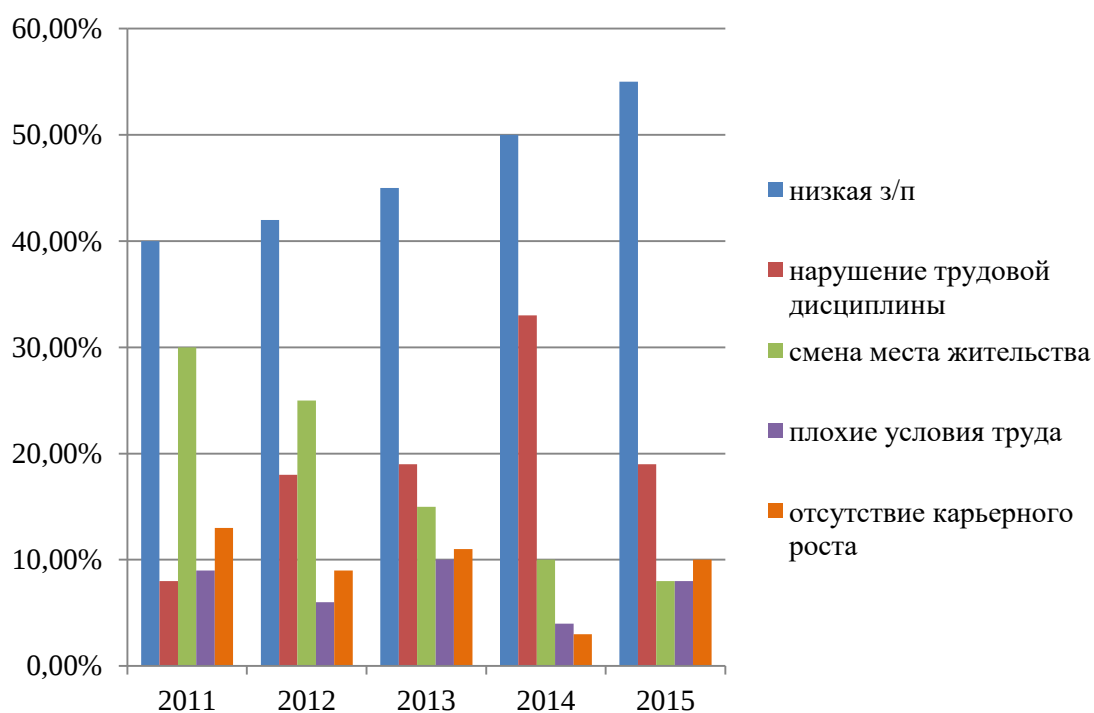


Рисунок 2.7– Основные причины ухода персонала на предприятии

На рисунке видно, что с каждым годом растет число уволившихся сотрудников неудовлетворенных заработной платой. Также высок процент уволенных за нарушение трудовой дисциплины. А вот меняющих место жительства становится меньше.

Необходимо учитывать такие факторы, которые косвенно способствуют уходу персонала:

- возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу – до 25 лет);
- квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);
- место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);
- стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется как фактором возраста, так и проблемами адаптации).

Целенаправленно воздействуя на управляемые или частично управляемые факторы и нейтрализуя действие неуправляемых (например,

денежными компенсациями), можно существенно снизить текучесть. Для этого применяется разного рода мероприятия:

1. технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда);
2. организационные (нахождение каждому работнику наиболее подходящего ему места, так как при ощущении не востребованности и перегрузках текучесть увеличивается);
3. социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата);
4. культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Для управления процессами текучести кадров, огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. В первую очередь это сведения об общем числе уволившихся, лицах в возрастных категориях (до 18 лет; 19-30 лет; старше 50 лет); о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 лет и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средне-специальным образованием.

Сведения об уволившихся обычно заносят в книгу убытия, в которой делается запись о причине увольнения, и на специальные карточки.

Обстоятельное изучение текучести кадров проводится с помощью специальных обследований, основанных на анкетировании, в двух направлениях:

1. Для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние месяцы).
2. Для изучения причин ухода, в качестве которых может выступать неудовлетворенность: своим положением; использованием не по специальности; содержанием, условиями и режимом труда; заработком; плохой организацией и чрезмерной интенсивностью работы; невозможностью учиться; неблагоприятными отношениями с администрацией и коллегами; отсутствием

мест в детских учреждениях; решением личных проблем; потерей работоспособности; общей социальной неудовлетворенностью.

При анализе текучести особое внимание необходимо обращать на «потенциальную» текучесть, характеризующую скрытой неудовлетворенностью работников, ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высока, а реальная низка, в коллективе действуют внутренние стабилизаторы.

Поскольку люди часто сами не всегда осознают причины ухода, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно узнать многое. Информация, полученная из анкет, дополняется изучением ситуации на месте, где выявилось больше всего недовольных (заработной платой, ее формами и системами, морально-психологическим климатом, условиями труда, состоянием рабочей среды, обеспеченностью людей жильем).

В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать отдельно по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся.

Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно проводить мероприятия по закреплению кадров.

С помощью анкетирования работников можно определить потенциальный коэффициент текучести кадров

2.4. Анализ мотивации персонала на предприятии

Как правило, стимулирование работников осуществляется по таким направлениям, как оплата труда, дополнительные социальные гарантии и льготы, бытовое обслуживание и обучение. Этот подход представляется вполне естественным, т. к. учитывает основные интересы работника в трудовых отношениях.

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

В соответствии со ст. 9 Трудового кодекса Российской Федерации регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров. Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатели принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями.

При использовании договорного или локального способов регулирования трудовых отношений необходимо помнить, что разного рода соглашения, индивидуальные или коллективные, не могут создавать работнику менее выгодные условия труда по сравнению с теми, которые предусмотрены законодательством. В свою очередь локальные нормативные акты не могут ухудшать положение работников не только по сравнению с законом, но и коллективным договором и социально-партнерскими соглашениями. Условия соглашений и нормы локальных актов, не отвечающие этому правилу, не могут применяться и не обеспечиваются судебной защитой в силу ст. 8 и 9 ТК РФ.

С помощью коллективного договора в «Хакасэнерго» разрешаются такие вопросы как:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплаты пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха;

- улучшение условий и охраны труда работников;
- гарантии и льготы сотрудникам, совмещающим работу с обучением;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная и полная оплата питания персонала и др.
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора.

Также на предприятии существует Положение о мотивации. Выдержка из Положения приведена в Приложении 2. Оно разработано в соответствии с законодательством РФ и предусматривает порядок и условия оплаты труда и материальной мотивации работников. Для целей настоящего Положения под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами.

Система оплаты труда и материальной мотивации работника имеет своей целью усиление стимулирующей функции заработной платы и ее зависимости от результатов индивидуального труда и финансово-экономических результатов деятельности каждого сотрудника. Наглядно система мотивации представлена на рисунке 2.8.

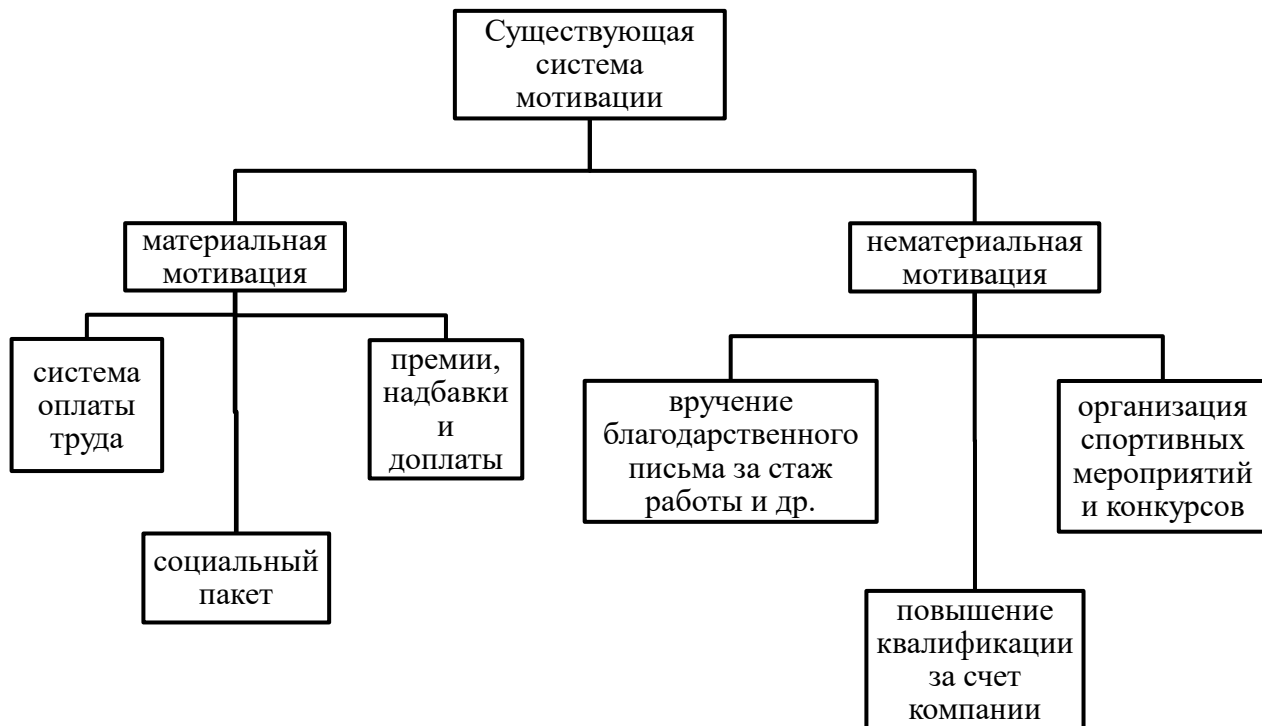


Рисунок 2.8– Система мотивации на предприятии

Как видно на рисунке, на предприятии стараются уделять внимание как материальной так и нематериальной мотивации, в соответствии с новыми критериями организации рабочего процесса и современными условиями ведения бизнеса.

Одним из наиболее распространенных видов мотивации является социальный пакет, представляющий собой льготы, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника. Некоторые работодатели уверены, что «соцпакет» - это предоставление сотрудникам оплачиваемого ежегодного отпуска и больничного, однако это является узаконенными правами сотрудника. Среди потенциальных работников также встречается аналогичное представление о соцпакете, хотя, по наблюдениям социологов, если еще 4 года назад такого ошибочного мнения придерживалось около 20% соискателей на место работы, то сейчас этот процент существенно снизился.

Состав социального пакета представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8– Социальный пакет на предприятии

Обязательные элементы (по Трудовому кодексу)	Дополнительные элементы
обязательное медицинское страхование	добровольное медицинское страхование
100% оплата больничного листа и отпуска по беременности и родам;	льготные путевки для сотрудников или их детей, а также бесплатные путевки на лечение в санаторий
полная оплата декретного отпуска	оплачиваемая мобильная связь и проезд в транспорте;
ежегодный оплачиваемый отпуск	новогодние детские подарки и билеты на новогодние детские елки
материальное пособие в случае утраты трудоспособности	путевки в оздоровительные детские лагеря, санатории, дома отдыха и т.п.;
отчисления на пенсию	негосударственное пенсионное обеспечение
	обеспечение транспортом сотрудников, работающих в ночные смены
	помощь в первоначальном обустройстве и поиске жилья для работников

Из таблицы видно, что на предприятии достаточно широкий социальный пакет. Предоставляемые работодателем льготы являются компенсационными, то есть направленными на возмещение средств, затрачиваемых сотрудником в процессе выполнения своих обязанностей, к примеру, оплата мобильной связи и транспорта. Наряду с этим, некоторые льготы носят исключительно мотивационный характер (путевки в дома отдыха), что формирует лояльность работника.

2.5. Проведение исследования мотивации персонала на предприятии

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Отдел исследований по персоналу проводит изучение вопросов кадровой политики и трудовых отношений, включая сбор внешней информации, обследует состояние морально-психологического климата в организации. Так же проводится мониторинг уровня удовлетворенности персонала.

Самый распространенный метод измерения удовлетворенности – анкетирование.

Анкетирование – метод письменного опроса, когда сбор информации и ее анализ осуществляется на основе анкет – вопросников. Анкетирование используется, как правило, для получения социологической информации о фактическом положении вещей в изучаемой области, о мнениях, мотивах, интересах деятельности опрашиваемых (респондентов).

Мониторинг уровня удовлетворенности персонала работой на предприятии включает интервью. Кроме того, данные анкетирования используются в рамках подготовки программы адаптации персонала. Полученные сведения позволяют предприятию внести коррективы в кадровые и социальные программы. Наметились позитивные изменения в распределении уволившихся сотрудников по возрасту и должностному составу. В частности, в 2014 г. по сравнению с предыдущим годом на 10% снизилось число уволившихся молодых специалистов. Изменилась и структура основных причин увольнения работников: значительно снизился процент уволившихся в результате неудовлетворенности работой на предприятии.

Затем было решено провести мероприятия по повышению степени удовлетворенности персонала, для чего предприняли следующие шаги:

- повышена заработная плата, разработаны и введены в действие локальные нормативные акты, связанные с материальным стимулированием;
- проведена работа по повышению социальной защищенности работников,
- значительно расширен социальный пакет;
- значительно увеличено количество сотрудников, принявших участие в программе повышения квалификации;
- организована планомерная работа с кадровым резервом предприятия (в т. ч. с резервом молодых перспективных специалистов), включая систему формирования, подготовки кадрового резерва и планирования карьеры;
- разработана и введена в действие программа по адаптации новых работников предприятия;

– улучшены условия труда (отремонтированы производственные помещения, обновили оборудование).

Не всегда материальная сторона является причиной ухода работника. Большой процент составляет моральная сторона: отношение с начальником, признание, отсутствие перспектив, низкая производственная культура и многое другое. Пример анкеты приведен в Приложении В и Г.

Данные за 2011-2015 годы по сотрудникам хранятся в шести базах данных. Обеспечивается достоверность и целостность данных, по запросу руководителей формируются отчеты, анализируются причины отрицательной динамики. Результаты анализа данных показывают, что с 2011 по 2014 г.г. отмечается положительная динамика по большинству критериев, например рост удовлетворенности персонала уровнем организационной культуры, отношениями в коллективе и рабочей обстановкой.

Результаты анкетирования сотрудников в 2015г. показывают на снижение удовлетворенности по большинству критериев опроса в среднем на 17% по сравнению с данными 2014г., что связано с небольшой реорганизацией в управлении в 2014г. Решением подразделений необходимо проанализировать результаты анкетирования (комментарии к ответам) сотрудников с целью разработки мероприятий на 2015-2016 год по улучшению удовлетворенности сотрудников подразделений.

В 2015г мною среди работников было проведено анкетирование по анкетам, представленным в Приложении Д. Результаты анкетирования сотрудников предприятия показаны на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9– Результаты анкетирования сотрудников предприятия

На рисунке видно, что 100% удовлетворенности нет ни по одному показателю. Самая низкая удовлетворенность– заработной платой.

Итоги анкетирования персонала используются для анализа и совершенствования деятельности предприятия по различным направлениям.

Для расчета индекса удовлетворенности анкета должна включать два вопроса с перечнем факторов трудовой жизни, которые определяются для каждого предприятия индивидуально в зависимости от его особенностей. Первый вопрос выявляет степень влияния различных факторов на общую удовлетворенность сотрудника трудом. Второй вопрос определяет собственно удовлетворенность каждым из факторов (пример анкеты в Приложении 5).

Данный подход обусловлен тем, что факторы, которые не влияют или слабо влияют на удовлетворенность человека (другими словами малозначимы для него, неважны) не могут в полной мере участвовать в определении общего уровня удовлетворенности. Поэтому вес таких факторов снижается, что делает расчет более обоснованным.

Критерии удовлетворенности работой

Основными критериями удовлетворенности работника трудом являются:

1. уровень заработной платы – если заработная плата соответствует индивидуальным финансовым запросам и ожиданиям;
2. возможность продвижения – реальная и объективная возможность роста работника;
3. качество руководства, которое удовлетворяет работника;
4. характер работы – соответствие индивидуальных интересов и склонностей работника профилю работы;
5. оценка рабочего коллектива – отношение коллег к качеству труда работника.

Определение типологии по В. И. Герчикову

По мнению В. Герчикова, каждый сотрудник в той или иной степени сочетает в себе следующие типы мотивации:

1. Инструментальный.
2. Профессиональный.
3. Патриотический.
4. Хозяйский.
5. Люмпенизированный.

Проведя анкетирование мы узнали к какому мотивационному типу относятся сотрудники (см. Приложение Е), благодаря этим данным (см. таблицу 2.9) можно найти эффективный способ стимулирования каждого сотрудника или отдела.

В анкетировании участвовало около 100 человек из разных производственных отделов предприятия. Результаты анкетирования приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9– Мотивационные типы работников предприятия

Группы работников	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Рабочие	58,33	25	0	0	16,67
Руководители среднего звена и специалисты	25	37,5	12,5	25	0

Продолжение таблицы 2.9

Руководители высшего звена	8,33	66,67	8,33	16,67	0
----------------------------	------	-------	------	-------	---

Из таблицы видно, что на предприятии среди разных групп работников, особенно среди руководителей, преобладает персонал «профессионального» типа. Сотрудники с данной мотивацией больше ценят содержание самой работы, а не деньги. Для «профессионального» типа базовыми видами стимулирования являются организационные, а также карьера. И абсолютно запрещены патернализм, угрозы потери работы, наказания.

После проведенного исследования системы мотивации труда персонала на предприятии можно сделать следующие выводы о достоинствах и недостатках существующей системы (см. таблицу 2.10).

Таблица 2.10– Достоинства и недостатки существующей системы мотивации

Система мотивации	Достоинства	Недостатки
Материальная		
Заработная плата (номинальная)	Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы. При этом существующая система критериев оценки работников является оптимальной.	Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции).
Премии, надбавки, доплаты	Является отличным стимулом коллективной работы, т.к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг или работ всего отдела в течение года.	Для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников.
Социальный пакет	Достаточно разнообразный состав дополнительных элементов	Не имеет недостатков
Нематериальная		
Организация спортивных мероприятий и	Укрепление здоровья сотрудника, психологическая разгрузка, сплоченность коллектива.	Не все могут участвовать в силу возраста или физической подготовки. Имеет место

Продолжение таблицы 2.10

конкурсов	Повышение стимула к работе и развитию человека во всех направлениях, как социальном, так и профессиональном.	«добровольно-принудительное» участие.
Вручение благодарственного письма за стаж работы и др.	Значимость сотрудника для организации	Вручение проводится не публично, что уменьшает значимость награждения.
Повышение квалификации за счет компании	Все расходы берет на себя организация	Не каждый сотрудник готов к командировкам

Как видим из таблицы 2.10, элементы системы стимулирования трудовой деятельности на предприятии имеют определенные недостатки. Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников необязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы «Хакасэнерго», поэтому можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в данной организации достаточно хорошо развита, однако нуждается в корректировке и совершенствовании.

В заключение проведенного исследования в следующей главе мною были предложены рекомендации для более эффективной мотивации персонала предприятия. Внедрение данных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудового потенциала работников предприятия, увеличить производительность и результативность труда.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ФИЛИАЛ ПАО «МРСК-СИБИРИ» – «ХАКАСЭНЕРГО»

3.1 Разработка мотивационной стратегии предприятия

В результате проведенного исследования мотивации персонала работников предприятия Филиал ПАО «МРСК-Сибири» – «Хакасэнерго» становится ясно, что для более эффективного функционирования специалистов необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование и повышение эффективности существующей системы мотивации. Можно порекомендовать проведение следующих мероприятий:

1. Материальное стимулирование персонала – совершенствование существующей системы оплаты труда (система РОСТ) и системы премирования (выплата бонуса в зависимости от результата деятельности).

2. Организационное стимулирование – необходимо уделить внимание подготовке кадрового резерва, сокращение расходов на повышение квалификации, разработать гибкий график работы.

3. В целях более полного удовлетворения социальных (неэкономических) потребностей персонала можно рекомендовать внедрение комплексной системы морального стимулирования персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- усиление внимания к профессиональным праздникам, публичное признание заслуг;
- улучшение условий труда

Наглядно эти мероприятия представлены на рисунке 3.1.

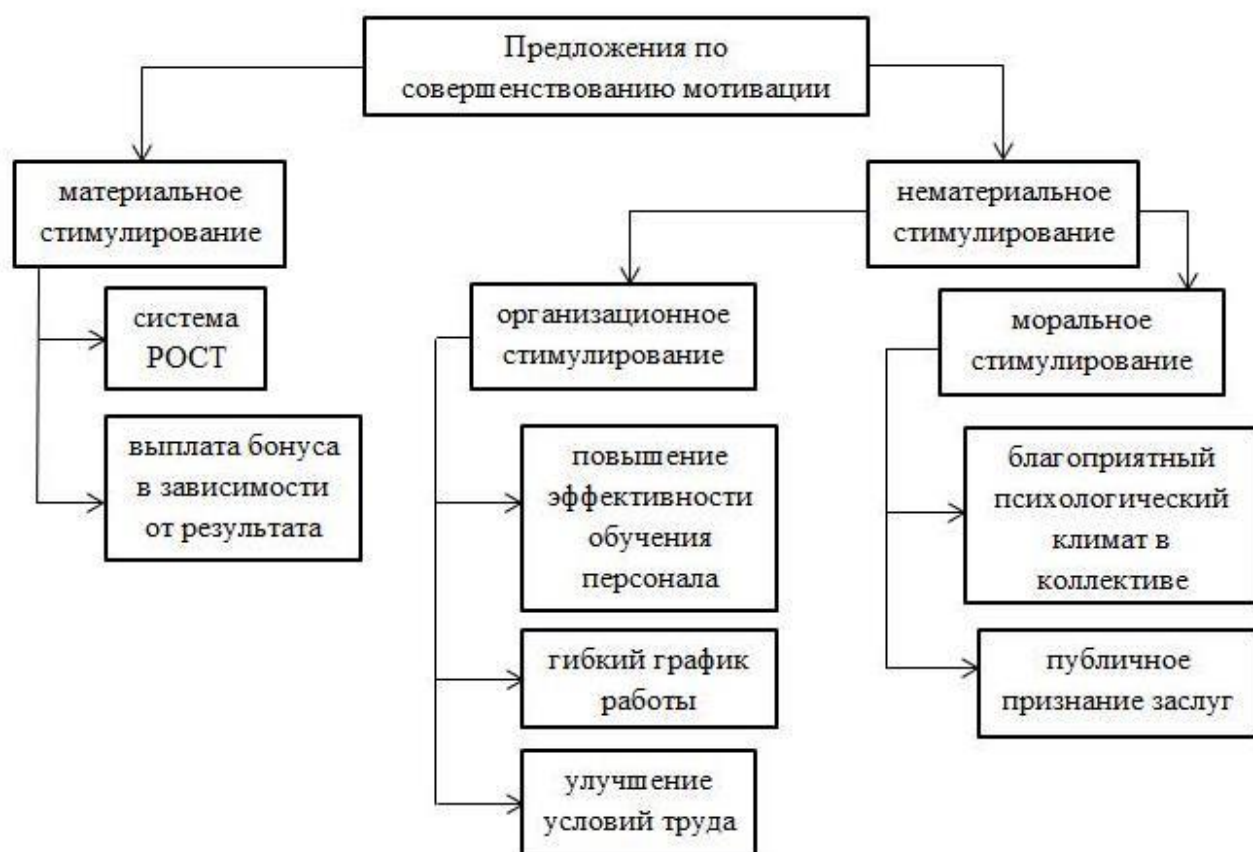


Рисунок 3.1– Направления по совершенствованию мотивации

При разработке форм эффективной мотивации в первую очередь, следует определить, что хотят получить от работы люди. Это не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, желание приносить пользу людям.

Определять потребности работника необходимо до его приема на работу и постоянно их корректировать по ходу трудовой деятельности. Но это не так просто, далеко не все потребности человека проявляются явно. Если работник в чем-либо испытывает скрытую потребность, он будет искать возможность ее удовлетворить. Если она так и будет оставаться неудовлетворенной, это будет негативно отражаться на поведении работника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому важно выявлять все потребности работника и выделять из них доминирующие. Также необходимо отслеживать движущие работником мотивы, так как они не являются постоянными. Таким

образом, на первом этапе мотивационной стратегии предприятия необходимо выработать систему мероприятий, направленных на изучение потребностей персонала.

Следующий шаг мотивационной стратегии – определение именно тех форм стимулирования персонала, которые предприятие может использовать в своей деятельности. Ведь предприятие может позволить применять только те меры мотивации, использование которых принесет ему прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать отдачи, которую предприятие получит от их применения. Можно разработать огромные программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно определены.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе на данном предприятии. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников.

Далее подробнее рассмотрим каждое из предложенных направлений по совершенствованию мотивации.

3.2 Формы материального стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению на предприятии

Среди основных материальных форм стимулирования, которые применяются на предприятии, следует отметить следующее:

- помощь в получении дополнительного образования (для ИТР);
- премии, носящие систематический характер (зависят от результата работы предприятия за определенный срок (обычно месяц)).

Именно эти способы материального стимулирования являются наиболее распространенными. Однако руководству компании необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

- обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне;
- выделение большего объема средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Основываясь на том, что материальное вознаграждение работников является наиболее совершенным фактором мотивации, предлагаю ввести универсальную рыночную систему оценки и оплаты труда.

Основным принципом данной системы является привязка заработной платы к двум основным условиям:

- объему реализованных услуг;
- трудовому вкладу отделов и каждого работника в конечные результаты работы всего коллектива.

Предлагаю ввести систему РОСТ (универсальная рыночная система оценки и оплаты труда) разработанную в Челябинском филиале Института экономики Уральского отделения РАН [26]. Для того чтобы поставить величину фонда оплаты труда в прямую зависимость от результатов деятельности предприятия, в данной системе используется такой показатель, как зарплатоемкость реализованной продукции. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$ЗЕ = ЗП / В, \quad (4)$$

где ЗЕ – зарплатоемкость;

ЗП – заработная плата работников предприятия за анализируемый временной период, руб.;

В – выручка данного предприятия за аналогичный временной период, руб.

То есть, если зарплатоемкость равна 0,2, это означает, что на один рубль реализованной продукции приходится 20 копеек заработной платы.

В рамках системы РОСТ распределение фонда оплаты труда между работниками предприятия осуществляется на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ)

$$КЭТ = Кбзп * КТВ, \quad (5)$$

где Кбзп – коэффициент базовой заработной платы;

КТВ – коэффициент трудового вклада работника.

В свою очередь:

$$Кбзп = БЗПср / 100, \quad (6)$$

где БЗПср – среднемесячная базовая заработная плата работника, включающая в себя оклад работника и доплаты за условия труда.

КТВ рассчитывается по более сложной формуле.

$$КТВ = (Ков * Ккт) + Ксовм + Кпроч, \quad (7)$$

где К совм – коэффициент доплат за совмещение профессий;

К проч – коэффициент доплат за прочие особенности труда;

Ков – коэффициент отработанного времени ($Ков = Тф / Тн$); (8)

Тф – фактически отработанное время;

Тн – нормативное время работы;

Ккт – коэффициент качества труда – ежемесячно выставляется руководителем подразделения каждому работнику ($Ккт=1$, если работник качественно выполнял свои должностные обязанности, $Ккт<1$, если работник нарушал трудовую дисциплину, некачественно выполнял свои должностные обязанности).

В соответствии с рассматриваемой системой РОСТ, заработная плата конкретного i -го работника определяется по следующей формуле:

$$Зn_i = \frac{КЭТ_i * ФОТ}{\sum_{i=1}^n КЭТ_i} \quad (9)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда предприятия;

n – количество работников, между которыми должен быть разделен фонд оплаты труда.

В рыночных условиях фонд оплаты труда должен зависеть, прежде всего, от объема реализованной продукции (товаров, услуг), так как он может меняться. Действующая до сих пор система организации оплаты труда на предприятии неизбежно порождает уравнильность (это практика в оплате

труда на предприятии, направленная к тому, чтобы уравнивать доходы работников независимо от степени их участия в производстве) в распределении. Общий ФОТ предприятия распределяется между ее структурными подразделениями. Чтобы избежать уравнительности в распределении, каждому подразделению нужно установить показатели оценки коллективного труда и его долю в общем ФОТ. По итогам за месяц рассчитать коэффициент трудового вклада подразделения (КТВ коллектива). Он больше, меньше или равен 1,0. Чем больше КТВ, тем больше ФОТ подразделения, так как на его величину умножается доля подразделения в общем ФОТ предприятия.

Для того чтобы механизм работы бестарифной системы оплаты труда РОСТ был более понятен, можем рассмотреть конкретный пример.

Показатель зарплатоемкости ремонтного цеха предприятия — 0,3 , доля этого цеха в общем фонде оплаты труда предприятия — 20% . В отчетном месяце доход предприятия составил 2 000 000 рублей.

Исходя из вышеуказанного, ФОТ ремонтного цеха предприятия в текущем временном периоде составит:

$$2\,000\,000 \cdot 0,3 \cdot 20\% = 120\,000$$

Необходимо распределить данный фонд оплаты труда ремонтного цеха между пятью слесарями, с учетом условий (таблица 3.1):

Таблица 3.1– Исходные данные, в рамках использования системы РОСТ

Слесари	Средняя базовая заработная плата, руб.	Нормативное время работы, часы	Фактическое время работы, часы	Установленные доплаты и надбавки		
				за работу в сверхурочное время, %	За квалификацию, %	за совмещение профессий, %
Иванов П.И.	19 000	160	175	30 (за 15 часов)	15	30
Петров А.С.	20 000	160	180	40 (за 20 часов)	15	30
Сидоров В.А.	19 200	160	160	-	15	30
Тучин И.Ю.	21 000	160	160	-	15	-
Яшин Р.В.	21 500	160	165	10 (за 5 часов)	-	30

При таких исходных данных, будет следующий расчет (расчеты приведены на примере слесаря Иванова):

$$K_{\text{бзп}} = 19000/100 = 190 \text{ руб.};$$

$$K_{\text{ов}} = 175/160 = 1,094;$$

$K_{\text{совм}} = 0,3$ так как доплата за совмещение профессий, установленная для слесаря Иванова, составляет 30%;

Коэффициент прочих доплат $K_{\text{проч}}$ в данном случае имеет две составляющие: доплату за квалификацию $K_{\text{кв}}$ и доплату за работу в сверхурочное время $K_{\text{сверх}}$

$$K_{\text{кв}} = 0,15 \text{ (15\% - см. таблицу 3.1)}$$

Расчет доплаты за работу в сверхурочное время в данном случае производится по формуле (доплата составляет 30% базовой оплаты труда за отработанное сверхурочно время):

$$K_{\text{сверх}} = T_{\text{сверх}}/T_{\text{н}} * 0,3 = 15/160 * 0,3 = 0,028$$

$$\text{Таким образом, } K_{\text{проч}} = 0,15 + 0,028 = 0,178.$$

Для упрощения расчетов, предположим, что для всех слесарей ремонтного цеха мастером был выставлен коэффициент качества труда, равный единице. Тогда для слесаря Иванова:

$$K_{\text{тв}} = 1,094 * 1 + 0,3 + 0,178 = 1,572;$$

$$KЭТ = 190 * 1,572 = 298,68$$

Аналогично рассчитываем для всех слесарей (см. таблицу 3.2):

Таблица 3.2– Расчет заработной платы по системе РОСТ на предприятии

Слесари	$K_{\text{бзп}}$	$K_{\text{ов}}$	$K_{\text{кт}}$	$K_{\text{совм}}$	$K_{\text{проч}}$		$K_{\text{тв}}$	КЭТ	ЗП по системе РОСТ, руб.	ЗП до внедрения системы РОСТ
					$K_{\text{кв}}$	$K_{\text{сверх}}$				
Иванов П.И.	190	1,09	1	0,3	0,15	0,03	1,57	298,68	26 553,50	19 000
Петров А.С.	200	1,13	1	0,4	0,15	0,05	1,73	345,00	30 671,40	20 000
Сидоров В.А.	192	1	1	0	0,15	0	1,15	220,80	19 629,70	19 200
Тучин И.Ю.	210	1	1	0	0,15	0	1,15	241,50	21 470,00	21 000
Яшин Р.В.	215	1,03	1	0,1	0	0	1,13	243,81	21 675,40	21 500
Итого	-	-	-	-	-	-	-	1 349,79	120 000,00	100 700,00

Таким образом, с одной стороны данная система распределения заработной платы сотрудников зависит от заработанной выручки, а с другой — от показателя качества работы сотрудников предприятия.

Применение рыночной системы мотивации труда РОСТ на предприятии подтвердило практически все ее положительные стороны. Значительно повысилась заинтересованность каждого работника в результатах деятельности предприятия.

Разработка предложения по премированию персонала

Так как на предприятии «Хакасэнерго» отсутствует четкая система премирования, 20% годового финансового результата предприятия отводится на выплату годового бонуса его сотрудникам, при этом выплата бонуса начисляется в зависимости от результатов работы отдела в целом, а не каждого сотрудника в отдельности.

В связи с этим мною были предложены мероприятия по совершенствованию существующей системы - распределить годовой бонус поквартально, в качестве премии каждому сотруднику (ПС), в зависимости от соответствия результатов работы специалистов объективным критериям оценки. В этом случае компенсация будет не столь большой, но достаточной и частой, чтобы удовлетворить материальные потребности специалиста и стимулировать его на выполнение работ.

Схема начисления ПС:

Премия будет начисляться 1 раз в квартал и распределяться между каждым специалистом предприятия, по принципу: какую долю заработной платы (ЗП) специалист получает от общего фонда компании по заработной плате (ФЗП), такая же доля премии будет начисляться ему от общего премиального фонда, при условии соответствия результатов работы объективным критериям оценки, т.е.:

$$ПС = \frac{ПФ * ЗП}{ФЗП}, \quad (10)$$

где ПС – премия сотрудника;

ПФ – премиальный фонд;

ЗП – заработная плата сотрудника, установленная в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемая вне зависимости от выполнения плана;

ФЗП – общий фонд заработной платы.

Кроме указанной выше системы выплаты переменной части сотрудникам, я хочу предложить добавить к переменной части выплату бонуса работникам каждого отдела в зависимости от результатов отдела в целом. Так, к примеру, если весь отдел в целом перевыполнил годовой план на 10%, то каждому сотруднику отдела в последнем месяце года выплачивать: общее вознаграждение + общее вознаграждение*0,1.

Такая система вознаграждения будет стимулировать специалистов на выполнение поставленных целей и увеличит их потенциал к работе, так как учитывает вклад в общий финансовый результат, как каждого специалиста, так и всего отдела в целом.

Таким образом, вознаграждение за труд, будет справедливым, и будет способствовать повышению производительности труда работников улучшению морально-психологического климата в коллективе. Рассмотрим расчеты на примере того же ремонтного цеха (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3– Начисление премии сотрудникам на предприятии

Сотрудник	ФЗП	ЗП	ПФ, %	ПС, %	ПС+0,1, % (один раз в год)	ЗП итого, руб
Иванов П.И.	120000	26553,50	20	4	14	30271,04
Петров А.С.	120000	30671,40	20	5	15	35272,14
Сидоров В.А.	120000	19629,70	20	3	13	22181,57
Тучин И.Ю.	120000	21470,00	20	4	14	24475,80
Яшин Р.В.	120000	21675,40	20	4	14	24709,96

Исходя из данных таблицы 3.3, будет следующий расчет (на примере слесаря Иванова):

$$ПС = (0,2 * 26553,5) / 120000 = 0,04;$$

$$ПС + 0,1 = 26553,5 + 1062,14 + 2655,4 = 30271,04$$

Аналогично рассчитываем для всех слесарей.

3.3 Формы организационного стимулирования персонала, рекомендуемые к внедрению на предприятии

При повышении квалификации персонала предприятия «Хакасэнерго» проводятся выездные курсы сроком от 14 до 28 дней. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городе Красноярске. В связи с этим затраты на обучение возрастают в двое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание, проезд.

Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в естественных для него условиях.

Это сэкономит значительные средства, обеспечит большее количество обучаемых сотрудников, улучшит качество обучения.

На курсах повышения квалификации в 2014 году прошли обучение 6 сотрудников организации, продолжительность обучения составила 14 дней. Затраты приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4– Затраты на обучение с выездом сотрудников предприятия

Количество специалистов — 6	Затраты, руб.
Стоимость обучения одного специалиста, руб.	15 000,00
Всего на обучение, руб.	90 000,00
Командировочные расходы, руб.	$6 \cdot 700 \cdot 14 = 58\,800,00$
Стоимость проезда до г. Красноярска и обратно, руб.	$850 \cdot 2 \cdot 6 = 10\,200,00$
Стоимость проезда по городу, руб.	$6 \cdot 2 \cdot 14 \cdot 14 = 2\,352,00$
Стоимость проживания, руб.	$6 \cdot 1000 \cdot 14 = 84\,000,00$
Всего затраты на обучение, руб.	245 352,00

При заключении договора на обучение на рабочих местах, все расходы будут оплачиваться преподавателям (пусть количество преподавателей– 2 человека). Получатся следующие затраты (таблица 3.5).

Таблица 3.5– Затраты на обучение на рабочих местах

Количество специалистов — 6	Затраты, руб.
Стоимость обучения одного специалиста, руб.	15 000,00
Всего на обучение, руб.	90 000,00
Командировочные расходы преподавателям, руб.	$14 \cdot 2 \cdot 700 = 19\,600,00$
Стоимость проезда до г. Абакан и обратно, руб.	$850 \cdot 2 \cdot 2 = 3\,400,00$
Стоимость проезда по городу, руб.	$2 \cdot 2 \cdot 16 \cdot 14 = 896,00$
Стоимость проживания, руб.	$1000 \cdot 2 \cdot 14 = 28\,000,00$
Всего затраты на обучение, руб.	141 896,00

Таким образом, экономия от введения обучения на местах составит 103 456,00 рублей (245 352,00- 141 896,00) от суммы, потраченной на обучение в г. Красноярске.

Эффективность такой формы обучения увеличится в 2,4 раза. (245352,00/103456,00).

Благодаря экономии можно увеличить численность повышающих квалификацию, так как анализ показал, что ежегодно повышение квалификации проходит недостаточное количество работников. Также сэкономленные средства можно направить на подготовку кадрового резерва.

Существует два методологических подхода к оценке эффективности систем профессиональной подготовки кадров, которые заключаются, во-первых, в определении отношения социально-экономического эффекта, выраженного в стоимостной форме, полученного в результате реализации процесса обучения к общей сумме затрат, обусловивших этот эффект. Во-вторых, в соизмерении полученного конечного результата, образующегося при решении задач профессиональной подготовки персонала, с предварительно поставленным руководством предприятия заданием или целью.

В случае применения первого из указанных подходов, оценка социально-экономической эффективности (таблица 3.6) функционирования системы профессионального образования будет выражать уровень затрат труда и ресурсов на единицу полученного эффекта.

Таблица 3.6– Социально-экономическая эффективность обучения персонала

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Совершенствование системы профессиональной подготовки работников	1. Улучшаются результаты работы всего предприятия. 2.Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 3. Способствует повышению уровня квалификации работников.	1.Снижение текучести кадров. 2.Увеличение прибыли. 3.Сокращение затрат на привлечение новых работников. Увеличение производительности труда.

Эта форма оценки эффективности характеризует меру отдачи или меру результативности, выраженную в виде полученного эффекта с каждой единицы затрат, произведенных в процессе обучения.

Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге, аттестация может вывести предприятие на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Еще одно мероприятие организационного стимулирования это гибкий график работы – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня [25]. Гибкий график работы – действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает следующие преимущества:

- помогает избежать часов пик на транспорте, благодаря чему дорога на работу и домой занимает меньше времени;
- дает возможность работать именно тогда, когда у людей наибольшая работоспособность;
- позволяет сотрудникам заниматься делами, которые невозможно сделать вечером;
- дает возможность самим распределять рабочее время.

Ознакомившись с практическим опытом других компаний, я предлагаю создать систему применения гибкого рабочего графика (ГРГ) - скользящего.

Для начала отмечу, что применение ГРГ возможно в рамках суммированного учета рабочего времени. При разработке и внедрении ГРГ на предприятии следует установить:

1. Продолжительность учетного периода (день, неделя, месяц, квартал, год). В зависимости от выбранного учетного периода возможны следующие основные виды ГРГ:

- учетный период — рабочий день: предполагается, что сотрудник в течение дня вырабатывает положенную дневную норму рабочего времени;
- учетный период — рабочая неделя: сотрудник вырабатывает положенную недельную норму рабочего времени за неделю, при этом в течение дня он может не вырабатывать дневную норму рабочего времени;
- учетный период — рабочий месяц: сотрудник вырабатывает положенную месячную норму рабочего времени за месяц, но в течение рабочего дня и рабочей недели он может не вырабатывать норму рабочего времени;
- в отдельных случаях в качестве учетного периода может быть принят квартал, а также другие варианты, удобные для работника и организации.

2. Для нашего предприятия я выбрала учетный период, равный рабочему дню. Этот вариант наиболее удобен для администрирования и легче воспринимается при переходе с жестко нормированного режима работы на гибкий режим.

3. Нормы рабочих часов за учетный период. Норма определяется, исходя из установленной для каждой категории работников еженедельной продолжительности рабочего времени, на основании производственного календаря. При этом учитываются возможные ограничения, законодательно установленные для каждой категории работников, связанные со спецификой работы и/или индивидуальными особенностями/обстоятельствами жизни человека (возраст, наличие инвалидности, беременность и т.п.). Можно предоставить возможность пользоваться ГРГ тем сотрудникам компании, которые работают в «стандартном» режиме, — восьмичасовой рабочий день, 40-часовая рабочая неделя.

4. График работы. Задача работодателя — организовать работу таким образом, чтобы каждый сотрудник полностью отработал свою норму рабочего времени за учетный период. Сейчас я предлагаю пять видов графика работы со смещением времени начала и окончания работы (таблица 3.7).

Таблица 3.7– Гибкий рабочий график на предприятии

Вид графика	Начало работы	Окончание работы	Примечания
График №1	08:00:00	17:00:00	Стандартный режим
График №2	09:00:00	18:00:00	
График №3	10:00:00	19:00:00	
График №4	11:00:00	20:00:00	
График №5	12:00:00	21:00:00	

При разработке графиков следует учитывать производственные потребности, а также структуру рабочего времени.

Рабочее время состоит из трех частей:

1. Фиксированное рабочее время — время, когда все сотрудники должны находиться на рабочих местах (это позволяет обеспечивать нормальное выполнение работы).

2. Переменное рабочее время — время, в пределах которого работники вправе начинать и заканчивать работу.

3. Перерывы для отдыха и питания (обеденный перерыв) — время, не засчитываемое в рабочее.

Каждый график гарантирует соблюдение обязательной дневной нормы рабочего времени (восемь часов) и перерыва для отдыха и питания (60 минут). Эти графики также гарантируют присутствие на рабочем месте всех работников в период с 12:00 до 17:00 («фиксированное рабочее время»), когда наиболее часто планируются различные деловые встречи.

Кроме того, я разработала модель рабочей недели, которой устанавливается режим работы сотрудника с понедельника по пятницу. Модель рабочей недели может быть двух типов (таблица 3.8):

– однородная: предусматривает использование одного вида графика на протяжении всех рабочих дней или

– смешанная («микс»): в разные дни используются различные графики.

Таблица 3.8– Модель рабочей недели на предприятии

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
«Однородная»				
График №2	График №2	График №2	График №2	График №2
«Микс»				
График №1	График №3	График №5	График №2	График №4

Оформление перехода сотрудника на ГРГ проходит в несколько этапов:

Этап 1. Сотрудник вместе со своим непосредственным руководителем разрабатывает и согласовывает оптимальную модель рабочей недели. При этом учитывается, что установление гибкого графика — это право, а не обязанность компании. Модель рабочей недели должна помогать выполнять:

- отдельным сотрудникам — свои должностные обязанности;
- подразделению в целом — поставленные перед ним задачи.

Если при обсуждении графика работник и его непосредственный руководитель не могут прийти к консенсусу, право принять окончательное решения переходит к руководителю более высокого уровня.

Этап 2. Каждое структурное подразделение формирует консолидированную форму «Модель рабочей недели работников подразделения» на месяц. Эта форма утверждается функциональным директором либо директором территории, а затем передается в дирекцию по управлению персоналом. Все согласования проводятся в электронном виде, что очень удобно.

Этап 3. Согласованная модель рабочей недели каждого сотрудника вносится в ERP-систему (на предприятии работает HR-модуль SAP). Изменить модель рабочей недели работник может с первого числа следующего месяца — при условии согласования изменений с непосредственным руководителем. Все изменения фиксируются в системе SAP/HR и оперативно отражаются в телефонном справочнике — на страничке с информацией о каждом сотруднике приводится режим его работы на текущий месяц.

Условия эффективности ГРГ:

- планирование и координация работ;
- обучение руководителей подразделений использованию возможностей ГРГ;
- формирование в коллективе климата доверия и взаимной поддержки.

Результаты

Возможность работать по гибкому графику — самостоятельно выбирать время начала и окончания рабочего дня — я рассматриваю как дополнительную льготу для сотрудников. Люди могут выбрать наиболее подходящий режим работы — с учетом индивидуальных особенностей своих биологических ритмов («совы» и «жаворонки»). Это позволит им максимально продуктивно использовать периоды наивысшей работоспособности.

Противопоказания

Если у специалиста нет внутренней дисциплины, и он способен достигать поставленных целей только под постоянным контролем, гибкий график для него потенциально опасен. Многие не желают брать на себя ответственность и не умеют самостоятельно структурировать время. Для таких людей изменение традиционного режима работы – «медвежья услуга». Свобода и автономия порой становятся настолько тяжелым испытанием, что работник сам просит вернуть на обычный режим.

Еще один серьезный недостаток гибкого графика – трудности с координацией взаимодействия сотрудников, работающих в разное время и разные дни. В то же время если механизм обмена информацией и контроля работает эффективно, то отсутствие четкого времени прихода и ухода вполне допустимо для тех специалистов, которые могут без ущерба для качества выполнять свою работу самостоятельно и не зависят жестко от других коллег. С точки зрения работодателя, основное достоинство гибкого графика заключается в возможности выполнять сложную работу в то время дня, которое является оптимальным для конкретного сотрудника, особенно в тех случаях, когда требуется сочетание творческого подхода с максимальной профессиональной

отдачей. Действительно, для одних наиболее продуктивное время – утро, для других – вечер.

Еще один немаловажный элемент организационного стимулирования – это условия труда. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Рабочее место можно сделать интереснее, если использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет.

Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека; правильное сочетание цветов позволяет создать атмосферу, благоприятную для концентрации внимания, усвоения информации и запоминания. Конечно, едва ли с помощью подбора цветов в офисе или цехе можно заставить унылого сотрудника радоваться, но в любом случае это показатель того, что руководство заботится об удобстве подчиненных. Всегда можно купить несколько недорогих растений или искусственных цветов и расставить их в отделах и комнатах отдыха в цехах.

Острейших проблем в области условий труда в ходе устных опросов на предприятии не обнаружено. Санитарно-гигиенические условия соответствуют требованиям, однако на рабочих местах, особенно у офисных работников, наблюдается скопление не нужной в текущей работе документации, что приводит к снижению эффективности работы. Среди рабочих также нет привычки, сразу убирать инструмент на место. Все это приводит к беспорядку, к созданию препятствий для перемещения в рабочей зоне.

В связи с этим предлагаю внедрить японскую систему 5S, систему организации рабочего места. Данная система позволяет значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, улучшить корпоративную культуру, повысить производительность труда и сохранить время [28].

Данная система состоит из пяти этапов:

1. Сортировка – на данном этапе необходимо освободить рабочие места

от всего, что не понадобится при выполнении текущих операций.

2. Рациональное расположение – для рабочих предметов обозначаются конкретные места хранения, где их и нужно всегда оставлять.

3. Уборка (содержание в чистоте) – оборудованию и рабочим местам обеспечивается и постоянно поддерживается чистота, достаточная для проведения контроля.

4. Стандартизация – разработка контрольного листка, который всем понятен и прост в использовании. На данном этапе нужно продумать необходимые стандарты чистоты оборудования и рабочих мест, и каждый в организации должен знать, как это важно для общего успеха.

5. Совершенствование – т.е. выполнение указанных процедур должно войти в привычку.

В данную работу должны быть вовлечены все сотрудники организации. Состояние рабочего места предлагаю оценивать еженедельно при проверке на соответствие его содержания указанным правилам. Оценку рабочих мест можно поручить начальникам отделов, бригадирам. По итогам месяца за поддержание в хорошем состоянии своего рабочего места, сотруднику увеличить на 5% тарифную часть заработка. Применение такой системы позволит повысить уровень культуры производства и будет способствовать росту производительности труда.

3.4 Рекомендации по совершенствованию системы морального стимулирования персонала предприятия

В результате проведенного исследования системы мотивации персонала в компании «Хакасэнерго» я выяснила, что в максимальном усовершенствовании и коррекции нуждаются используемые социально-психологические методы, т.е. моральное стимулирование. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

– поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

– усиление внимания к праздникам, публичное признание заслуг сотрудников;

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Психологический климат в коллективе является одним из важнейших условий повышения эффективности. Устойчивый психологический климат характеризуется стабильностью и удовольствием, с которым люди ходят на работу. Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии предприятия и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Отмечу особую необходимость информирования персонала о текущем положении дел в компании. Стоит не просто обратить внимание на обязательное информирование, но и управлять им. Каждый сотрудник может сильно повлиять на ситуацию и изменить ее. И важно дать ему это понять, тем самым подчеркивая его значимость и мотивируя, возможно, даже на неожиданные действия. Своевременное информирование людей о происходящем на предприятии сегодня особенно актуально, кроме того, важно, чтобы принимаемые «наверху» решения доходили до них точно и в срок. Обратная ситуация рождает слухи, домыслы, а в некоторых случаях и страх. Все это приводит к тому, что мотивация сотрудников падает, персонал живет разговорами о проблемах, ставя рабочие задачи на второй план. Чуть ли не каждый пытается «примерить» существующее положение на себя.

Другими словами, нужно говорить людям то, что они и так видят, предупреждать появление домыслов. Необходимо помочь сотрудникам сделать правильные выводы, которые повлекут повышение эффективности. Не следует говорить то, что может негативно отразиться на работе.

В таблице 3.9 представлены приемы, с помощью которых можно поддерживать благоприятный климат в коллективе.

Таблица 3.9 – Поддержка благоприятного психологического климата на предприятии

Организационные приемы	Социально-психологические приемы
Приглашение психолога	Определение структуры команды
Психологические тренинги, семинары	Выявление лидера команды
Спортивные соревнования, творческие конкурсы	Определение причин конфликтов
	Проведение социально-психологических тренингов

Следующая рекомендация по совершенствованию морального стимулирования направлена на усиление внимания к профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам, как самого предприятия, так и его работников.

Многие руководители среднего звена не имеют возможности влиять на систему оплаты труда своих сотрудников. Максимум, что от них зависит, – это размер квартального или годового бонуса, эффект от которого неоднозначен. Как повлиять на усердие сотрудников при таком положении дел?

Несмотря на то, что на предприятии принята практика материального вознаграждения – премирования по результатам труда, однако публичное признание заслуг – мощный стимул морального поощрения – отсутствует. В ходе исследования, сотрудники неоднократно высказывали сожаления по поводу отсутствия каких-либо конкурсных, поощрительных и праздничных мероприятий. Конкурсы по различным номинациям (например, лучший в профессии) целесообразнее объявлять в начале года, а результаты подводить в конце года. Награждение проводить публично. Победителей поздравлять на собрании всего коллектива, сведения о них размещать на информационных досках; каждому вручать кружку с надписью «Лучший сотрудник» и какой-нибудь ценный приз или сертификат.

Как показывают результаты исследования, корпоративные праздники в компании практически отсутствуют. Это продиктовано желанием руководства не поощрять и не провоцировать распитие спиртного на рабочем месте.

Безусловно, нарушение трудовой дисциплины и техники безопасности, вызванные пьянством – страшная проблема многих производств и предприятий. Однако полный запрет праздников – не решение проблемы, а упущение возможностей сплочения и командообразования небольшого коллектива. Залог успеха – грамотный подход к организации и проведению данных мероприятий. Таким образом, проведение указанных мероприятий в компании позволит вывести систему мотивации персонала на новый уровень.

В качестве резюме можно выделить следующие группы рекомендаций в области совершенствования управлением персонала «Хакасэнерго»:

1) организационные:

- необходима непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
- обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью - предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения;

2) формальные:

- все решения должны приниматься на возможно низшем уровне, исходя из необходимости быстро и без особых затрат исправлять принятое решение. От подчиненных, которым делегировали полномочия, необходимо, прежде всего, добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

3) психологические:

- необходимо следить за физическим состоянием работников;
- руководителю следует обязательно избегать оправданий сотрудников в случае ошибок и неудач. Им должна быть предложена помощь в процессе решения проблем, а не при исправлении сделанного. Это заставит подчиненных проявлять самостоятельность и улучшит качество работы;
- все ошибки, по мере возможности, должны признаваться, руководителем

открыто и спокойно, поощряя к тому же подчиненных и коллег;

- необходимо постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда - его никчемность. При оценке подчеркивается не заложенный потенциал, а достигнутые результаты.

4) вспомогательные:

- способность пользоваться услугами персонала в вопросах, касающихся консультаций и советов. Право просить совета подразумевает право принять или отвергнуть его, так как за конечный результат ответственность несет только руководитель. Если руководитель решает воспользоваться консультацией персонала, то должны быть ликвидированы все барьеры на путях коммуникаций и обеспечено прямое и честное общение. Это обеспечит руководителю не только квалифицированный совет, но и значительно упрочит его авторитет в коллективе.

В общем, эти несложные и не требующие особых финансовых затрат методы способны значительно мотивировать работников, укреплять в них уверенность в собственных силах и в том, что их усилия замечены и по достоинству оценены руководством. Все это постепенно формирует внутреннюю привязанность работника к своей организации, положительно влияя на его последующие трудовые действия.

3.5 Экономический эффект от предложенных форм мотиваций

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

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Для реализации мероприятий необходимо рассчитать их эффективность, а для этого в первую очередь рассчитываются затраты на реализацию мероприятия (см. таблицу 3.10).

Таблица 3.10– Затраты на реализацию предложенных мероприятий на примере

ремонтного цеха.

Перечень мероприятий	Затраты, руб.
Система оплаты труда РОСТ	1 440 000,00
Выплата бонуса, премии	70 925,07
Повышение эффективности обучения персонала	141 896,00
Гибкий график работы	Не требует финансовых вложений
Улучшение условий труда	60 420,00
Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе	16 000,00
Публичное признание заслуг	3 050,00
Итого	1 732 291,07

Как видно из таблицы формы нематериального стимулирования не требуют больших финансовых вложений.

Таблица 3.11– Эффективность предложенных мотиваций на предприятии

Форма стимулирования	Основное содержание, источник	Ожидаемый эффект
Заработная плата	Оплата труда наемного работника, универсальная рыночная система оценки и оплаты труда (труд оплачивается исходя из трудового вклада конкретного работника в деятельность предприятия).	Любое повышение зарплаты сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма и в конце концов человеку начинает казаться, что его недооценивают. Поэтому эффект будет не длительный. Повысится общая мотивация работников предприятия: повысится уровень приверженности сотрудников к организации, снизится вероятность увольнения персонала по собственному желанию.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения, премии). Это годовой, полугодовой бонус, связанный, как правило, с размером получаемой зарплаты.	Данная система может также оказаться весьма эффективной, так как премия по результатам деятельности будет начисляться уже не за выполнение планового объема реализации услуг, а за его перевыполнении, что еще больше будет стимулировать работников.
Стимулирование поведения работников на основе выражения общественного признания.	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета.	Ощущение собственной значимости, как следствие, увеличение производительности труда, повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

Продолжение таблицы 3.12

Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). Оплата получения дополнительного образования, организация обучения	Рост прибыли, раскрытие потенциала работников, уменьшение текучести кадров, укрепление преданности сотрудников организации, обеспечение преемственности в управлении, привлечение новых сотрудников, улучшаются результаты работы всего предприятия, повышается заинтересованность работника в результатах своего труда, способствует повышению уровня квалификации работников.
Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе	Корпоративная культура.	Налаживание коммуникативных связей внутри рабочих групп, эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения задач. позитивный психологический климат в коллективе, создание и укрепление атмосферы доверия, взаимной поддержки и уважения в команде. Уровень мотивации персонала, имидж предприятия среди клиентов и ее репутация как работодателя.
Улучшение условий труда	Японский метод управления производительности	Применение метода повышает уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.
Гибкий график работы	Режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю.	Планирование и координация работ; обучение руководителей подразделений использованию возможностей ГРГ; формирование в коллективе климата доверия и взаимоподдержки.

Таким образом, предложенные формы стимулирования окажут положительный эффект в сфере управления персоналом, что в свою очередь приведет к увеличению производительности и росту прибыли предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З-3204	Бабоедова Ирина Борисовна

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>менеджмент</i>
Уровень образования	<i>Специалист</i>	Направление/специальность	<i>Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, 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)	Рабочее место специалиста по персоналу на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - 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.	– принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы социальных гарантий организации; – системы организации труда и его безопасности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - 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.	– содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - 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.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Бабоедова Ирина Борисовна		

Социальная ответственность

4.1. Определение стейкхолдеров компании ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго»

В компании ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго» разработан Кодекс корпоративной социальной ответственности, в соответствии с которым публикуется отчет по выполнению программ КСО.

Стейкхолдерами являются заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров компании приведена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Органы федеральной и региональной власти	1. Семьи сотрудников компании
2. Собственники компании	2. Население
3. Инвестируемые организации	3. Местные сообщества
4. Потребители	4. Экологические организации
5. Руководство компании	
6. Партнеры	
7. Сотрудники компании	

Интересы инвесторов и поставщиков связаны с эффективностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов).

Наемные работники ожидают удовлетворения их труда в формах адекватной оплаты, возможностей профессионального роста и построения деловой карьеры, здоровой моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Клиентов интересует качество, безопасность и выполняемых услуг.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

Руководство заинтересовано в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий.

4.2. Определение структуры КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Миссия «Хакасэнерго» заключается в осуществлении деятельности в составе Единой энергетической системы России в качестве региональной сетевой компании (РСК), оказывающей услуги по надежной и бесперебойной передаче электроэнергии, обеспечивающей энергетическую безопасность для потребителей за счет организации максимально эффективной и соответствующей мировым стандартам качества инфраструктуры.

Стратегия «Хакасэнерго» определена по трем целевым направлениям: надежность, эффективность и инвестиционная привлекательность.

Надежность:

- снижение износа сетей до уровня развитых стран: 40% - 50%;
- создание резерва трансформаторных мощностей и пропускных способностей линий в объеме, опережающем развитие экономики;
- становление и совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами.

Эффективность:

- выведение РСК на стабильную рентабельность на уровне компаний РФ с сопоставимыми рыночными рисками;
- доведение показателей операционной эффективности РСК до уровня РСК развитых стран за счет экономических стимулов;
- создание эффективного механизма снижения издержек в сфере передачи и распределения электроэнергии.

Инвестиционная привлекательность:

- увеличение капитализации РСК до уровня мировых стандартов;
- достижение рыночной стоимости капитала для РСК до уровня мировых стандартов;

– повышение статуса РСК с помощью ввода в эксплуатацию новых линий электропередачи и подстанций.

Структура КСО ПАО «МРСК-Сибири»– «Хакасэнерго» соответствует миссии и целям компании. Приоритетной целью программы КСО ПАО «МРСК Сибири»– «Хакасэнерго» является преобразование Общества в высокотехнологичную и социально-ответственную операционную компанию, учитывающую интересы конкретных людей и общества.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Вклад компании в экономическое развитие Сибири	– Обеспечение бесперебойного и качественного энергоснабжения; – Инвестиционная программа; – Ремонтная и целевые программы	Население, потребители, инвестируемые организации, органы федеральной и региональной власти	3 года	надежное и безопасное электроснабжение потребителей в регионах
2.Социальная программа	– Негосударственное пенсионное обеспечение; – Добровольное медицинское страхование; – Спортивно-оздоровительная и культурно-массовая работа; – Льготы и гарантии по Коллективному договору; – СОУТ	Сотрудники компании и их семьи, руководство компании	1 год	повышение производительности и работников
3.Взаимодействие с потребителями и поставщиками		Поставщики, потребители, руководство компании	3 года	улучшение качества обслуживания потребителей, снижение затрат
4.Экологическое воздействие		Население, местные сообщества, экологические организации	4 года	обеспечение экологически устойчивого социально-экономического развития компании

Рассмотрим подробнее каждый элемент программы.

1. Вклад компании в экономическое развитие Сибири

1.1 Обеспечение бесперебойного и качественного энергоснабжения.

Функционирование промышленности и жизнедеятельность населения находятся в прямой зависимости от надежности энергоснабжения. Общество является основным связующим звеном между поставщиками электроэнергии и потребителями. От надежности и качества работы Компании зависит стабильное развитие экономики региона.

Для того чтобы обеспечить электроэнергией новые строительные и промышленные объекты, надежно и бесперебойно доставлять ее в экономически развивающиеся территории Сибири, сетевой комплекс должен расти опережающими по сравнению с остальными отраслями темпами. Это означает, что энергетики должны не просто выстраивать свои планы синхронно с планами развития территорий, но и идти на шаг впереди, создавая запас мощности на перспективу. В противном случае сети будут тормозить социально-экономическое развитие всего региона.

Обеспечение бесперебойного и качественного энергоснабжения связано напрямую с инвестиционной и ремонтной программами компании.

1.2 Инвестиционная программа.

Ориентирами инвестиционной программы являются:

- повышение надежности энергоснабжения потребителей;
- создание технической возможности для присоединения энергообъектов потребителей к сетям МРСК Сибири;
- проведение мероприятий по снижению производственных издержек, в том числе за счет повышения энергетической эффективности работы оборудования и энергосбережения;
- снижение износа основных фондов.

1.3 Ремонтная программа.

Ремонтная программа Общества формируется на основе перспективных (пятилетних) графиков ремонта, результатов осмотров и испытаний

оборудования и направлена на эффективную, надежную и безопасную эксплуатацию электрических сетей, обеспечение потребителей качественной электрической энергией. Ремонт подразумевает проведение комплекса работ и мероприятий по поддержанию и восстановлению исправного и работоспособного состояния оборудования, зданий и сооружений, восстановлению ресурсов объектов электрической сети и их элементов, достижение нормативных технико-экономических показателей.

Ежегодно уточняются объекты приоритетных целевых программ, которые в первую очередь нуждаются в техническом переоснащении и модернизации.

2. Социальная программа

2.1 Негосударственное пенсионное обеспечение.

В рамках улучшения социальной защищенности работников и развития нематериального стимулирования «Хакасэнерго» финансирует и развивает программы негосударственного пенсионного обеспечения.

Цель данного направления деятельности в том, чтобы обеспечить достойный уровень благосостояния сотрудников после выхода на пенсию. Развитие негосударственного пенсионного обеспечения проводится через сотрудничество с Негосударственным пенсионным фондом электроэнергетики. Для сотрудников Компании предложены различные программы негосударственного пенсионного обеспечения.

2.2 Добровольное медицинское страхование.

Важнейшая задача социальной политики Общества – забота о здоровье работников Компании. В филиалах Общества осуществляют свою деятельность комиссии по социальному страхованию, которые занимаются распределением оздоровительных путевок с учетом рекомендаций лечебных учреждений и заявок работников с привлечением Фонда социального страхования и средств Добровольного медицинского страхования, а также составление ежегодного плана мероприятий по оздоровлению и отдыху работников и их детей.

2.3 Спортивно-оздоровительная и культурно-массовая работа.

С целью развития нематериального стимулирования персонала, а также поддержания здоровья работников, непосредственно влияющего на надежность профессиональной деятельности, проводятся спортивно-оздоровительные мероприятия и культурно-массовая работа с персоналом Компании.

Так в Обществе традиционно проводится спартакиада МРСК Сибири, детская спартакиада, мероприятия, приуроченные к профессиональному празднику «День энергетика», такие как: обновление доски почета Общества и филиалов, конкурс детского рисунка.

2.4 Льготы и гарантии по Коллективному договору.

В ПАО «МРСК Сибири»– «Хакасэнерго» действует Положение об оплате труда, мотивации, льготах, компенсациях и других выплатах социального характера в соответствии с которым в Обществе устанавливается система оплаты труда. Положение является базовым и содержит общие критерии системы оплаты труда. В филиалах и исполнительном аппарате установлена повременно-премиальная система оплаты труда, применяемая непосредственно в том или ином филиале.

Общими элементами для всех систем являются:

- дифференциация оплаты труда в зависимости от категорий персонала;
- оплата труда высших и ведущих менеджеров Общества;
- тарифная сетка (применимая непосредственно в каждом конкретном филиале);
- надбавки стимулирующего и компенсирующего характера (за классность, персональные надбавки, за проф.мастерство, совмещение профессий, многосменный режим и др.);
- премирование.

В Обществе установлен максимально возможный процент ежемесячного премирования по результатам производственно-хозяйственной деятельности – не более 50%. Кроме того, действуют стандарты по премированию за высокие достижения в труде или особо важные производственные задания, по итогам производственно-хозяйственной деятельности за год, «Производственное

соревнование ПАО «МРСК Сибири».

Персонал в компании подразделяется на Высших менеджеров (заместители генерального директора, главный бухгалтер и члены Правления общества), Ведущих менеджеров (директора по направлениям в исполнительном аппарате, заместители директора филиала, главный бухгалтер филиала), прочие руководители, специалисты, служащие и рабочие, непромышленный персонал.

Совокупность тарифных коэффициентов, определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работника. Базовая составляющая системы оплаты труда, которая предусматривает равномерное нарастание тарифных коэффициентов от ступени к ступени. Тарифный коэффициент – величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Заработная плата работникам устанавливается в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации. Должностной оклад (тарифная ставка) устанавливается в соответствии с действующей тарифной сеткой и тарифным коэффициентом, установленным для данной должности (профессии) и минимальной месячной тарифной ставкой рабочего 1 разряда (ММТС). Размер ММТС ежеквартально меняется в связи с ростом цен на товары и услуги и доводится до сведения работодателя Общероссийским отраслевым объединением работодателей электроэнергетики и Общественным объединением «Всероссийский электропрофсоюз» посредством информационного письма. Повышение заработной платы работников зависит также от других необходимых условий:

- средств фонда оплаты труда, утвержденных в бизнес-плане;
- средств ФОТ, утвержденных в тарифах на тепловую и электрическую энергию в РЭКах в регионах присутствия ПАО «МРСК Сибири»;
- финансово-экономического положения филиала (убыточный или прибыльный);
- ситуации на региональном рынке труда и уровня оплаты труда

работников филиала в сравнении с оплатой труда работникам ведущих отраслей промышленности региона;

– условий коллективного договора.

2.5 СОУТ (специальная оценка условий труда)

Специальная оценка условий труда (СОУТ) – это единый комплекс последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса (далее также – вредные и (или) опасные производственные факторы) и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти нормативов (гигиенических нормативов) условий труда и применения средств индивидуальной и коллективной защиты работников.

3. Взаимодействие с поставщиками и потребителями.

Клиентами МРСК Сибири являются потребители услуги по передаче электроэнергии (преимущественно энергосбытовые компании), а также юридические лица, физические лица, частные предприниматели, которые обращаются за услугой по присоединению своих энергетических установок к объектам сетевого хозяйства.

В отношениях с потребителями Компания исходит из того, что доступ к сетям должен быть недискриминационным, прозрачным и по справедливым ценам. Как клиентоориентированная компания МРСК Сибири стремится сделать взаимодействие с потребителями максимально комфортным и понятным, сократить временные и финансовые затраты потребителей на получение услуг.

Система обслуживания потребителей услуг Общества реализована в очной и заочной формах.

Регламентация закупок применяется в целях обеспечения целевого и эффективного расходования денежных средств, а также получения экономически обоснованных затрат (рыночных цен на продукцию) и

предотвращения возможных злоупотреблений.

Организацию закупочной деятельности и контроль осуществляет Центральная конкурсная комиссия (ЦКК) МРСК Сибири, которая выполняет следующие функции:

- разрешает проведение закупок продукции для нужд Компании, контролирует и координирует закупочную деятельность;
- решает организационные, специфические задачи, связанные с закупочной деятельностью;
- осуществляет контроль закупочной деятельности.

4. Экологическое воздействие.

Основные направления достижения поставленной цели для реализации Экологической политики МРСК Сибири:

- снижение отходов IV–V классов опасности, передаваемых на захоронение;
- вывод из эксплуатации и утилизация к 2025 году оборудования, содержащего полихлорбифенилы (ПХБ);
- сотрудничество с общественными организациями, работающими в области сохранения популяции редких птиц занесенных в Красную книгу, а также научно-исследовательскими организациями занимающимися работами в области охраны окружающей среды;
- совершенствование системы обеспечения готовности Компании к действиям в случае возникновения чрезвычайных ситуаций;
- управление экологическими рисками, разработка и реализация мер по их снижению.

В Компании действует «Программа реализации экологической политики на 2015–2019 года», где отражены принципы, цели, задачи и основные направления деятельности Общества в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности.

В своей текущей деятельности сотрудники Компании исходят из принципов экологической политики, которая предполагает в том числе

постоянное повышение квалификации и профессиональной подготовки персонала.

В соответствии с законом «Об охране окружающей среды» проводится обучение сотрудников филиалов и исполнительного аппарата, связанных с решением экологических задач. Во всех филиалах Компании прошли обучение и получили соответствующие сертификаты высшие руководители (главные инженеры).

4.3. Определение затрат на программы КСО

Рассмотрим эффективность программы КСО поэлементно.

1. Вклад компании в экономическое развитие Сибири

Обеспечение бесперебойного и качественного энергоснабжения.

В целях повышения надежности электросетевого комплекса МРСК Сибири, синхронизации целей Общества с целями реформирования межрегионального сетевого распределительного комплекса страны, по результатам проведенного анализа аварийности за 2013–2015 гг., определения приоритетных направлений в финансировании ремонтных и инвестиционных программ по Обществу на период 2016–2019 гг. сформированы программы мероприятий по устранению «узких мест», направленные на повышение надежности электросетевого комплекса Компании, реализуются мероприятия по внедрению системы управления производственными активами.

Решение этих проблем возможно только путем реализации инвестиционной и ремонтной программы, за счет внедрения энергосбережения и повышения энергоэффективности.

Инвестиционная программа на 2015 год была утверждена в сумме 6млрд. рублей, ввод основных фондов – 3,5 млрд. рублей.

Объем ремонтной программы Общества за 2015 год составил 2,620 млрд. рублей, что на 20,1% больше чем в 2014 году.

Выполнены следующие основные виды работ:

– ВЛ 35–220 кВ – расчистка (расширение) просек 5 103 га,

замена опор 1 206 шт., замена изоляторов 42 517 шт., замена провода 173 км;

– ВЛ 0,4–20 кВ – расчистка (расширение) просек 3 970 га, замена опор 38 218 шт., замена провода 1 083 км;

– Ремонт ПС 35–110 кВ в количестве 895 шт.;

– Ремонт ТП 6–10/0,4 кВ в количестве 7 395 шт.

В рамках реализации целевых программ в 2015 году проведена замена деревянных опор ВЛ 35–110 кВ на железобетонные и металлические – 1206 шт., замена провода и грозотроса, отработавшего нормативный срок, – 324 км.

2. Социальная программа

В 2015 году Программой негосударственного пенсионного обеспечения Корпоративный план «Поддерживающая программа» было охвачено 3 029 сотрудников Компании.

На пополнение именных пенсионных счетов сотрудников, уже имеющих пенсионные основания, и счетов сотрудников, пенсионные основания которых наступят в 2016–2018 годах, было перечислено 66 млн. рублей. Эти средства рассчитаны на выплаты работникам, ушедшим на заслуженный отдых в течение 10 лет после наступления пенсионных оснований.

Наградная политика в МРСК Сибири реализуется в соответствии со стандартом организации «Награждение. Положение», действующими локальными нормативными актами. В 2015 году 2775 работников Общества получили награды за многолетний добросовестный труд и большой личный вклад в развитие электросетевого комплекса. Так 6 работников Общества награждены государственными наградами, 64 – ведомственными, 87 – корпоративными наградами, 7 – наградами Объединения РаЭл, 305 – наградами ОАО «МРСК Сибири». На Доску почета электросетевого комплекса в 2013 году был занесен 1 работник МРСК Сибири, на Доску почета Общества – 18 человек. Еще 4 человека внесены в 2013 году в Книгу Почета электросетевого комплекса. Кроме того, наградами филиалов МРСК Сибири награждены 1889 человек, региональными наградами различного уровня – 394 человека.

Важным элементом корпоративной культуры является развитие культурно-массовой работы и спорта. Компания стремится пропагандировать здоровый образ жизни и создает все условия для привлечения работников к регулярным занятиям физкультурой и спортом. Для этого в филиалах арендуются спортивные сооружения, регулярно проводятся соревнования среди подразделений. Работники могут заниматься спортом и индивидуально. Компания оплачивает работникам часть стоимости абонементов для занятий в спортивных залах.

Для оказания комплексной поддержки ветеранам и пенсионерам Общества и привлечения их к общественной, производственной жизни коллектива разработано положение о социальной поддержке пенсионеров. В соответствии с Положением оказывается материальная помощь к праздничным датам: День Энергетика, День Победы, а также материальная помощь в связи с тяжелыми жизненными ситуациями: на лечение, на приобретение медикаментов, на обеспечение твердым топливом и т. д. Размер затрат на социальную поддержку пенсионеров в 2013 году составил 22,3 млн. руб.

Результаты СОУТ приведены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Результаты СОУТ

Наименование показателя	Алтай энерг о	Бурят энерг о	ГАЭС	Красноярск энерг о	Кузбасс энерг о-РЭС	Омск энерг о	Хакас энерг о	Чита энерг о	ИА	ОАО Тыва энерг о	ИТОГО
Среднесписочная численность работающих, чел.	3711	2177	506	3129	2629	2815	1100	2380	833	641	19921
Количество рабочих мест, подлежащих СОУТ (аттестации)	3015	1597	327	1878	2460	2900	957	2379	677	611	16801
Количество рабочих мест, прошедших СОУТ (аттестацию)	3015	1 447	327	911	2072	2731	854	279	298	596	14630
Из них:											
Оптимальные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 4.3

условия труда (1 класс)											
Допустимые условия труда (2 класс)	2796	728	235	0	571	2563	378	1 690	0	532	9493
Вредные условия труда подкласс 3.1	120	101	36	755	735	112	297	18	0	48	2222
Вредные условия труда подкласс 3.2	99	282	56	116	429	56	96	0	0	16	1150
Вредные условия труда подкласс 3.3	0	336	0	40	337	0	83	0	0	0	796
Вредные условия труда подкласс 3.4	0	0	0	0	0	0	0	671	0	0	671
Опасные условия труда (4 класс)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3. Взаимодействие с поставщиками и потребителями

В 2015 году обработано более 400 тысяч обращений потребителей, что более чем на 180% превышает показатель предыдущего года. Основной причиной резкого увеличения количества обращений потребителей в 2015 году по сравнению с 2014 годом в целом по МРСК Сибири явилось выполнение функций гарантирующего поставщика филиалам «Бурятэнерго» и «Омскэнерго». При этом количество жалоб по отношению к предыдущему году сократилось на 1,4%, количество консультаций и сообщений информации (обращения по передаче показаний приборов учета электроэнергии и сообщения о хищении электроэнергии) возросло в 3 раза и более чем в 300 раз соответственно. В 2015 году количество обращений по вопросам энергосбытовой деятельности составило более 241 тысячи обращений (55% от общего количества поступивших обращений).

Испытательными лабораториями по качеству электрической энергии филиалов МРСК Сибири за 2013 год проведено 4635 испытаний качества электроэнергии в 1455 центрах питания. Выявлены 492 пункта контроля качества электроэнергии, которые не соответствуют требуемым параметрам ГОСТ. В пунктах несоответствия контроля качества электроэнергии приняты

меры по устранению несоответствий, а при невозможности устранения на месте, разработаны мероприятия и включены в инвестиционные программы последующих периодов. Кроме того, испытания качества электроэнергии проводятся по жалобам потребителей (395 пунктов контроля), при выдаче технических условий (55 пунктов контроля).

В целях профилактики стороннего и детского электротравматизма на объектах МРСК Сибири, создания комплексной системы профилактики травматизма на региональном и местном уровнях в 2015 году была разработана Программа мероприятий по профилактике электротравматизма сторонних лиц на объектах ПАО «МРСК Сибири» на 2016–2018 годы.

В программе мероприятий предусмотрено 35 мероприятий, из которых 11 мероприятий требуют материальных затрат. Плановые затраты на реализацию намеченных мероприятий в 2015 году составили 35,65 млн. руб., фактическое выполнение мероприятий составило 36,59 млн. руб., что на 2,6% превышает плановые затраты.

4. Экологическое воздействие.

В 2015 году обучение прошли руководители и сотрудники Общества по следующим программам:

- обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными отходами;
- обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами общехозяйственных систем управления;
- обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами экологических служб и систем экологического контроля;
- экологическая безопасность в области обращения с опасными отходами;
- обращение с опасными отходами производства и потребления.

В 2015 году обучение прошел 101 сотрудник. Затраты на целевое обучение и повышение квалификации по экологии составили 1,1 млн. рублей.

Для реализации экологической политики в Компании разработана и

внедрена система экологического менеджмента, которая является составной частью системы управления Общества и отвечает требованиям международного стандарта ISO 14001.

Текущие затраты на охрану окружающей среды в 2013 году в целом по Обществу составили 16,12 млн. рублей.

Затраты на мероприятия КСО приведены в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Затраты на мероприятия КСО в 2015 году

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	2	3	4	5
1	Вклад компании в экономическое развитие Сибири	млрд руб.		12,12
	Объем ремонтной программы	млрд руб.	2,620	
	Инвестиционная программа	млрд руб.	6	
	Ввод основных фондов	млрд руб.	3,5	
2	Социальная программа			88,3
2.1	Негосударственное пенсионное страхование	млн руб.	66	
2.2	Социальная поддержка пенсионеров	млн руб.	22,3	
3	Взаимодействие с поставщиками и потребителями	млн руб.		36,59
4	Экологическое воздействие	млн руб.		17,22
4.1	Обучение персонала по экологическим программам	млн руб.	1,1	
4.2	Текущие затраты на охрану окружающей среды	млн руб.	16,12	
	ИТОГО:	млн руб.		12262,11

Таким образом, затраты на реализацию программ КСО в 2015 году составили 12262,11 млн руб.

4.4. Оценка эффективности программы КСО

Как видно из анализа программы КСО, ПАО «МРСК-Сибири» проводимые компанией мероприятия соответствуют ее миссии, стратегии и целям.

Преобладает внешняя программа КСО, поскольку вклад компании в экономическое развитие Сибири составляет большую часть затрат на

программу КСО.

Разработанные и реализуемые программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров, так как при разработке программ учитываются именно эти интересы.

МРСК Сибири выполняет важнейшую социально-экономическую функцию, обеспечивая энергоснабжение потребителей. От надежного электроснабжения зависит работа промышленных предприятий, социальных и образовательных учреждений, объектов сельского хозяйства и ЖКХ. Компания осознает свою социальную ответственность перед персоналом и обществом в целом и отвечает за обеспечение безопасных условий труда и экологических аспектов деятельности в настоящем и будущем. Поддержание баланса интересов акционеров, инвесторов, персонала и менеджмента Компании и внешней среды (общества и государства) возможно только при условии регулярного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Поэтому, исполняя программу КСО, компания становится лидером в своей отрасли.

Результаты внедрения программы КСО являются существенными, поэтому затраты соответствуют результатам программы.

Что касается обеспечения бесперебойного и надежного электроснабжения потребителей, то распределительный сетевой комплекс в течение долгих лет финансировался по остаточному принципу, поэтому объекты сетевого хозяйства в разных регионах присутствия Компании достигли высокой степени износа, что представляет реальную угрозу для энергобезопасности. Для МРСК Сибири также, как предприятия осуществляющего эксплуатацию распределительной сети 0,4–110 кВ, характерным признаком является значительная доля оборудования, выработавшего нормативный срок эксплуатации. Физический износ оборудования достигает 72%. Несмотря на то, что ремонтные и целевые программы в настоящее время реализуются, потребуется еще достаточно много времени для полной модернизации оборудования и сетей.

Таким образом, деятельность компании МРСК Сибири в области КСО осуществляется в правильном направлении и позволит ей двигаться к достижению своих целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная работа предприятия — это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Целью данной работы было изучение, анализ и совершенствование системы мотивации персонала предприятия Филиал ПАО «МРСК-Сибири» - «Хакасэнерго».

Актуальность темы была подтверждена исследованием. Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, влияние данной системы на достижение целей предприятия.

В первой главе были раскрыты теоретические вопросы по данной проблеме: понятие, методы, способы мотивации, рассмотрены современные методы управления мотивацией, классические теории мотивации.

Во второй главе были проанализированы состав и структура персонала, движение персонала. Дан анализ и оценка имеющейся системы мотивации на предприятии.

По имеющейся информации, которая была получена в ходе анализа документов предприятия, проведенных опросов, тестирований, анкетирования, и интервью с сотрудниками предприятия, были выявлены следующие проблемы — многие сотрудники, считают, что их труд оплачивается плохо, управляют ими не правильно, они готовы или перейти на более высокую позицию в организации, или уволиться.

В целом, показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы:

- система коммуникаций на предприятии малоэффективна, между сотрудниками часто возникают конфликты;
- отсутствует единый командный дух, сложившийся социально — психологический климат не способствует эффективности деятельности предприятия;

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию

и повышению эффективности системы мотивации персонала, применяемых на предприятии. Завершающим этапом работы стала разработка принципов морального стимулирования, расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий и социально — экономической эффективности.

Конечно, одним из основных стимулов для большинства сотрудников является высокий и стабильный доход. При этом, было бы ошибкой, не учитывать такие важные стимулы, как эмоциональная атмосфера на предприятии, возможность повышения по карьерной лестнице, социальная защищенность, повышение квалификации за счет предприятия. И это только основные критерии мотивации, на самом деле их гораздо больше. Наиболее простые приемы мотивации — это разработанная система поощрений и наказаний, похвала и обоснованная критика между сотрудниками, за право быть лучшим. Только комплексная система мотивации с учетом эмоциональной и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

Основная цель создания мотивационной системы на исследуемом предприятии заключается в том, чтобы способствовать достижению поставленных целей через мотивацию сотрудников в качестве целой части системы управления персоналом, а так же оптимизировать расходы на персонал. Практическая значимость ВКР заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия с целью совершенствования существующей системы мотивации персонала, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

В свете изложенного представляется, что исследование системы управления персоналом имеет существенный практический интерес для предприятия.

Список используемых источников

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для студентов экон. Спец. / В.В. Адамчук. М.: ЮНИТИ, 2010. 407 с.
2. Андреева Ирина Владимировна. Управление персоналом: [Учебное пособие] / И.В. Андреева, С.В. Кошелева, В.А. Спивак. - СПб.; М.: Олма — Пресс, 2011 — 223с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. //Управление персоналом. – 2010. - № 1. – С. 50-52.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. //Экономист. 2009. № 4. С. 28-31.
5. Беляцкий Николай Петрович. Управление персоналом: [Учебное пособие для вузов] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Минск: Интерпрессервис, 2011. - 349 с.
6. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010.- № 7. - Прил.: с. 44-47
7. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии, Москва, 2010г., Изд: Экзамен, 575 стр.
8. Верхоглазенко В. Система управления. М.: ЮНИТИ, 2004
9. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2008
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Учеб.пособие.— М.: ИНФРА – М, 2012
11. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1.// Мотивация и оплата труда №2, 2005, с. 53-62
12. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2.// Мотивация и оплата труда №3, 2005, с. 2-6.
13. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя использовать / А.Гулимова // Управление персоналом. - 2010.-№9
14. Десслер Г. Управление персоналом / Перевод с англ. - М. : БИНОМ, 1997
15. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. Учеб. Пособие / Г.Г. Зайцев. Пб.:

Изд-во «Северо-Запад», 2010. 312 с.

16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2010.–304 с.
17. Моргунов Е. Организационная культура: единство или множественность / Е. Моргунов // Управление персоналом.- 2010. - №6
18. Максютов А.А. Экономика и управление предприятием. - Бератор — пресс, 2011
19. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г.Одегов, П.В. Журавлев. М.: Финстатинформ, 2011. 878 с.
20. Стоянова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №1
21. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред, П.В. Шеметова.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. -312 с
22. Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: Учебное пособие. Практические задания (практикум). — М.: Издательство «Альфа-Пресс». — 640 с., 2010
23. Коммерсант.ru [Электронный ресурс] / За пятью зайцами. Текст: Дмитрий Лисицин. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/869256>, свободный
24. Свиридова Т. А., Вобликова А. С. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 541–545. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46126.htm>, свободный.
25. Управление и менеджмент [Электронный ресурс] / Стимулирование труда различных категорий персонала как элемент системы управления предприятием (организацией, фирмой). Copyright © 2013 - 2014 - Все права защищены. URL: <http://www.legalmanager.ru/lems-814-6.html>, свободный.
26. Экономические науки/9.Экономика промышленности [Электронный ресурс] / К.э.н. Еремин В.В., к.ф-м.н. Михин М.Н. Бестарифные системы оплаты труда – разработки отечественных экономистов. – URL:

- http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Economics/54812.doc.htm, свободный
27. МРСК Сибири Хаксэнерго [Электронный ресурс] / URL: <http://www.mrsk-sib.ru/index.php?lang=ru19>, свободный.
28. Система 5S — как улучшить свое рабочее место[Электронный ресурс] / 25 Май 2009 Павел Рабунец в рубрике 5S и визуальный менеджмент, О книгах, Рекомендуем. URL: <http://www.leaninfo.ru>, свободный.