

Введение

В современном менеджменте вопрос мотивации и стимулирования труда персонала является особо важным для любого предприятия. Учитывая рыночную конкуренцию, а так же потребности сотрудников, высшему звену руководства компаний необходимо понимать, что эффективная система мотивации труда способствуют успешной деятельности предприятия в целом. Зная и учитывая потребности своих сотрудников, можно создать благоприятную атмосферу внутри предприятия, в котором сотрудники будут приносить максимальную пользу, а также будут заинтересованы в достижении корпоративной цели предприятия.

Мотивация и стимулирование труда априори требуют особого внимания от руководства, а на предприятии, где основным видом деятельности является трудоемкий и рутинный процесс, данная функция менеджмента становится одним из важнейших внутренних аспектов. Успех любого предприятия напрямую зависит от заинтересованности сотрудников предприятия в работе. Стоит не забывать, что каждый сотрудник уникален и имеет свои потребности, и чтобы мотивировать его к работе, необходим индивидуальный подход и способы стимулирования.

Актуальность темы данной дипломной работы определяется важностью создания эффективной системы мотивации труда на предприятии, которая способна удовлетворить потребности сотрудников, а также направить предприятие на успешную деятельность.

Вопросу проблемы мотивации и стимулирования сотрудников посвящено большое количество работ как отечественной, так и зарубежной литературы.

Основное внимание при написании данной квалификационной работы было уделено идеям Л. Портера, Э. Лоулера, К. Альдерфера Д. МакГрегора, Д. МакКлелланд, С. Адамса, В. Врума, А. Маслоу, а также современным подходам в области мотивации труда персонала.

Объект исследования – АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации труда персонала в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование системы нематериальной мотивации труда персонала в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и сущность мотивации труда персонала;
2. Рассмотреть классические и современные подходы к мотивации;
3. Провести анализ системы нематериальной мотивации труда в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации труда в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Метод исследования: анализ документов и литературы, комплексный анализ (системный, сравнительный, аналитический, статистический), включённое наблюдение в процессе прохождения производственной практики.

Информационная база исследования - корпоративная документация АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Практическая значимость и новизна данной работы заключается в том, что был проведен анализ существующей системы нематериальной мотивации сотрудников на предприятии, а также разработаны рекомендации для высшего руководства относительно недостатков действующей системы нематериальной мотивации; способов повышения эффективности системы нематериальной мотивации.

1 Теоретические аспекты формирования системы мотивации персонала

Данная глава посвящена теоретическим знаниям в вопросах изучения мотивации труда. В данной главе будут подняты вопросы, касающиеся понятия, видов и теорий мотивации. Итогом данной главы станет раздел 1.3. Инструменты нематериальной мотивации труда персонала, в котором будут рассмотрены важнейшие вопросы, касающиеся инструментов нематериальной мотивации и их роли в процессе формирования системы мотивации предприятия.

Данная глава носит обзорный характер, но, тем не менее, является основополагающим элементом всей выпускной квалификационной работы, а также отправной точкой при изучении важнейших вопросов, касающихся мотивации труда персонала.

1.1 Понятие и виды мотивации труда персонала

Данный раздел посвящен изучению вопросов, касающихся сущности процесса стимулирования, мотивации и их влияния на трудовое поведение; видов мотивации труда персонала. Данные знания помогут сформировать представление о таком широком и важном понятии, как «мотивация».

Вопросу проблемы мотивации и стимулирования труда сотрудников посвящено большое количество работ как отечественной, так и зарубежной литературы. Существенный вклад в разработку и изучение теории мотивации внесли такие зарубежные ученые как Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Эдвин Лок, Л. Портер, Э. Лоулер, К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу и другие.

Среди отечественных ученых специализирующихся в проблемах управления персоналом, мотивации и стимулирования можно выделить

следующих: И. Ф. Байдюк, А. Я. Кибанов, Л. А. Комаров, А. Л. Копии, В. О. Лебедев, В. И. Матирко, В. А.В. Карпов, Е.П. Ильин, А.К. Маркова, А. И. Потемкин и др.

Прежде, чем переходить к рассмотрению процесса мотивации, необходимо понять значимость данного процесса для предприятия. Любое предприятие стремится к достижению своих корпоративных целей, путем максимально эффективной деятельности. Как говорилось ранее, для этого необходимы эффективные действия каждого отдельного сотрудника, который является одним из элементов всего предприятия. Руководителю предприятия необходимо не заставлять сотрудников к эффективной трудовой деятельности, а создавать условия необходимые условия, которые способны вызвать у сотрудников желание энергично совершать именно те действия, которые приближают предприятие к достижению поставленных целей. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-то – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [1, с. 134]. Для этого и существуют системы мотивации и стимулирования работников.

Таким образом, мотивация – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников к эффективной трудовой деятельности, поскольку успех организации напрямую зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса.

Для того чтобы понять механизм достижения соответствия между целями руководителей и поведением исполнителей, нужно рассмотреть процесс мотивации. Процесс мотивации труда представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс мотивации труда

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Она может быть осознанной или бессознательной, т.е. не осознаваемой в данный момент определенным индивидуумом. [2, с. 31]

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные – по своей природе физиологические и врожденные потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексуальных отношениях.

Вторичные – психологические потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к чему-либо, общении. Потребность порождает побуждение.

Побуждение – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и цель. При достижении цели удовлетворение потребности может быть положительным, частичным и отрицательным.

В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведения, ведущего к отрицательному результату, он избегает.

Поведение - это некоторое действие (поступок), которое приводит к получению вознаграждения, позволяющее удовлетворить потребность.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

– Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение – вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения;

– Внешние вознаграждения возникает не от самой работы, а дается организацией.

Степень фактической удовлетворенности – удовлетворение потребностей в полной или не полной мере.

Закон результата: в общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Необходимо понимать, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует, прежде всего, выделить мотивы и стимулы.

Мотив (от фр. *motif*) – внутренняя причина, побуждающая к какому-либо действию или деятельности.

Стимул (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняют животных) – внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

Рассмотрим понятия мотивации и стимулирования с точки зрения побудительных сил.

Мотивация – это осознанное человеком побуждение к активности, целенаправленному действию, решению поставленных задач. Стремление является внутренним и проявляется только тогда, когда оно до конца понято субъектом. В основе мотивации лежит определённая потребность (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Стимулирование – это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека.

Исходя из основополагающего классификационного признака, выделяют следующие виды мотивации:

1. В зависимости от воздействия побудительных сил:

- Внутренняя мотивация;

Самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в нужном направлении. Мотив является основополагающим ядром внутренней

мотивации. Примером мотивов является удовлетворение от интересной работы.

– Внешняя мотивация.

Происходит от факторов, внешних по отношению к сотруднику. Это могут быть различные вознаграждения или наказания. Стимул является ядром внешней мотивации. Примером стимулов выступают различные вознаграждения со стороны предприятия.

2. В зависимости от меры воздействия:

– Положительная мотивация;

Обуславливается стремлением добиться успеха в своей деятельности, посредством поощрения.

– Отрицательная мотивация.

Данная мотивация связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова.

3. В зависимости от способа воздействия:

– Материальная мотивация;

Побуждение сотрудников к деятельности, которая построена на системе денежных поощрений. К ним относятся: заработная плата, премии, надбавки, бонусы и т.д.

– Нематериальная мотивация.

Побуждение сотрудников к деятельности, путем морального и социального воздействия. К ним относятся: грамоты, похвала, поздравления, обучение и т.д. [3, с. 127]

Рассмотрев сущность и виды мотивации труда персонала, можно выделить 3 основных ошибки, которые допускают руководители предприятий:

1. Одни мотивированы, а другие нет;

2. Мотивация – это манипулирование;

3. Ничто не мотивирует лучше, чем деньги.

Рассмотрим третью ошибку более подробно.

Если считать данный тезис верным и формировать систему мотивации труда только на основе материальной части, то это приведет к чрезмерному увеличению фонда оплаты труда, а в следствии, к большим затратам предприятия. Многие авторы, в своих работах упоминают постулат «сколько волка ни корми, а он все равно в лес уйдет». Данный постулат говорит о том, что постоянное денежное стимулирование вызовет желание сотрудника к большему денежному стимулированию. По статистке известно, что повышение зарплаты, как мотивационная мера будет действовать только в течение трех месяцев.

Таки образом, можно сделать вывод, что материальная составляющая в системе мотивации, несомненно, является важным элементом всей системы. Однако, только нематериальные методы способны удержать сотрудника на длительный срок и в полной мере удовлетворить его потребности.

Так, как потребности каждого человека индивидуальны, то подход к мотивации должен быть соответствующим. Стоит сказать, чтобы удовлетворить потребности человека, необходимо глубоко их изучать.

1.2 Теории мотивации труда персонала

Изучение потребностей людей довольно сложный и неоднозначный процесс. Изучением данных вопросов занимались многие ученые: Ф. Герцберг, В. Врум, С. Адамс, Эдвин Лок, Л. Портер, Э. Лоулер, К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу и другие. Каждый автор в своих работах отразил свою систему изучения потребностей, исходя из которой, разработал эффективную, по его мнению, системы мотивации.

Однако, несмотря на свою индивидуальность, у многих авторов есть общие характерные черты. Так произошло разделение теорий мотивации на содержательные и процессуальные. Данные теории, мы будем относить к классическим теориям. Стоит отметить, что, несмотря на огромный вклад в

изучение процесса мотивации классических теорий, данные подходы в 21 веке стали весьма не актуальны. Чтобы удовлетворять потребности людей 21 века, необходимы новые, современные подходы.

Таким образом, в данной выпускной квалификационной работе, мы будем выделять классические и современные теории мотивации.

Таблица 1 – Теории мотивации

Теории мотивации		
Классические		Современные
Содержательные	Процессуальные	
Иерархия потребностей А. Маслоу	Теория ожиданий В. Врума	Теория «драйвов» К. Халла
Теория потребностей Д. Мак-Клелланда	Теория справедливости	
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	Модель Портера – Лоулера	Японская психология устойчивых групп
Теория ERG К. Альдерфера	Теория равенства С. Адамса	

Содержательные теории основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации.

1. *Иерархия потребностей А. Маслоу*

С точки зрения Абрахама Маслоу, людей объединяет потребности, которые не зависят от национальности, цвета кожи, привычек и стиля жизни. Автор данной теории выделяет пять уровней потребностей:

– Физиологические потребности

Речь идет о нормальных условиях труда, о заработной плате, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять физиологические потребности.

– Потребности в безопасности и уверенности в будущем

Удовлетворение в первую очередь означает наличие гарантированной занятости, уверенности в завтрашнем дне. Для многих сотрудников именно этот фактор является решающим при выборе места работы.

– Социальные потребности

Необходимость в социальном окружении, в общении с людьми. Социальные контакты, которые сотрудники устанавливают с коллегами,

являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на отношение к труду и профессиональному развитию.

– Потребности в уважении

Люди стремятся занять определенное место в организации, подчеркнуть важное положение определенными символами статуса. Сюда можно отнести также потребность в получении одобрения со стороны коллег, начальства, клиентов и так далее.

– Потребность самовыражения

Потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (пирамида Маслоу).



Рисунок 2 – Пирамида потребностей Маслоу

В поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактом и потребности более высоких уровней. [4]

2. Теория ERG К. Альдерфера

Альдерфер предлагает три основные потребности:

– Потребности существования

Включает физические условия и материальные нужды, такие как пища, вода, условия работы и факторы безопасности и обеспеченности.

– Потребность в отношениях

Включает взаимоотношения человека с обществом (например, принятие в группу) как на работе, так и вне работы.

– Потребность в росте

Сочетает чувство собственного достоинства с потребностью в развитии своих способностей.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу. Одно из различий между теорией потребностей Альдерфера и иерархической теорией потребностей Маслоу заключается в сокращении числа уровней потребностей с пяти до трех. Более существенное отличие состоит в том, что исследование Альдерфера не исходит из предположения, будто личность поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Вместо этого любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени. [5]

3. Теория потребностей Д. Мак-Клелланда

Сделал предположение, что потребности человека формируются в течение всей его жизни и под влиянием опыта. В дополнение к базовым человеческим потребностям, таким как пища и кров, Мак-Клелланд выделяет три других типа мотивационных потребностей:

– Потребность достижения: человек, мотивируемый такой потребностью, хочет добиваться успеха и достигать целей— амбициозных, но реалистичных;

– Потребность во власти: человек, мотивируемый ею, хочет добиться власти, влияния, уважения, роли лидера;

– Потребность в принадлежности: человек, мотивируемый такой потребностью, стремится установить взаимодействие с другими людьми, которые также ищут благожелательного отношения и признания.

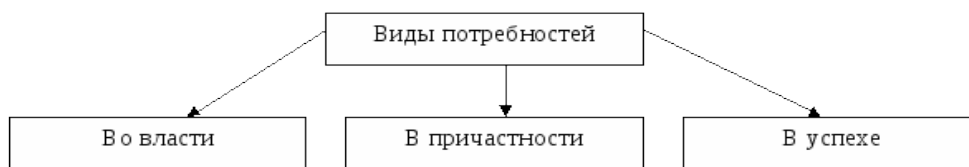


Рисунок 3 – Теория потребностей МакКлелланда

МакКлелланд предположил, что большинство людей имеют смешанную мотивацию, но некоторые находятся под сильным воздействием какой-либо одной из потребностей. Главенство той или иной потребности порождает возникновение разных типов работников.

4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Герцберг пришел к выводу, что все потребности можно разделить на две общие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и мотиваторами.

Таблица 2 – Двухфакторная теория Герцберга

Гигиенический фактор	Мотиваторы
Административная политика компаний	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, а мотиваторы — с характером и сутью самой работы.

По теории Герцберга само наличие гигиенических факторов в рабочей среде не мотивирует работников, а лишь не позволяет возникнуть чувству неудовлетворенности работой. А чтобы мотивировать людей, менеджер должен обеспечить наличие в этой среде не только гигиенических факторов, но и мотиваторов.

Таким образом, подводя итог содержательным теориям мотивации, можно сказать, что все они основаны на анализе мотивирующих факторов.

На рисунке 4 можно рассмотреть подробную сравнительную характеристику основных видов содержательных теорий.



Рисунок 4 – Сравнение содержательных теорий мотивации

Процессуальные теории рассматривают мотивацию с другой точки зрения. Они описывают, что направляет поведение на достижение той или иной цели и как человек выбирает ту или иную модель поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется не только ими. [6]

1. Теория ожидания В. Врума

Базируется на идее, что наличие активной потребности не является единственным условием для того, чтобы индивидуум имел мотив направить свое поведение на достижение конкретной цели; он также должен ожидать, что данный стиль поведения фактически приведет к удовлетворению или к получению желаемого.

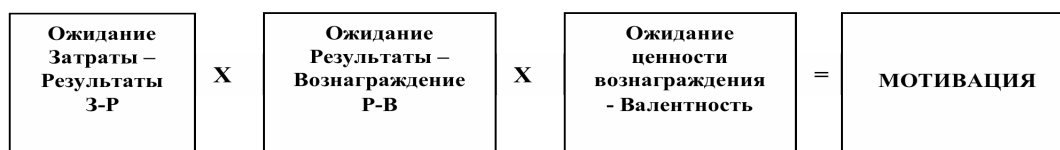


Рисунок 5 – Теория ожидания В. Врума

В связи с мотивацией на рабочем месте теория ожидания подчеркивает три фактора

– Усилия–результаты;

Ожидания в отношении усилий–результатов отражают взаимосвязь между затраченными усилиями и достигнутыми результатами.

– Ожидания в отношении результатов–вознаграждения;

Ожидание определенного вознаграждения за определенные достигнутые результаты. Если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему их не достичь, его мотивация ослабевает.

– Валентность.

Предполагаемая степень относительного удовлетворения либо неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Поскольку все люди имеют разные потребности и желания относительно вознаграждений, конкретное вознаграждение, предлагаемое за достигнутые результаты, может не иметь для них ценности.

Если любой из этих трех факторов будет неадекватен, то и мотивация, и показатели эффективности труда человека будут низкими.

Теория ожиданий, в целом, может служить эталоном того, как должны быть разработаны системы поддержки менеджерских решений.

2. Теория справедливости

Она гласит, что люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими усилиям и сравнивают этот коэффициент с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает на дисбаланс (несправедливость), т.е. если, по мнению сотрудника, его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, в нем возникает психологическое напряжение. В результате он будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс (мотив справедливости). Он может сделать это, либо снизив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить получаемое вознаграждение.

3. Теория равенства С. Адамса

Основная идея состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других работников. На основе этого сравнения, в зависимости от того, удовлетворен он или нет, человек модифицирует свое поведение.

$$\frac{\text{Собственное вознаграждение}}{\text{Собственные усилия}} = \frac{\text{Вознаграждения других}}{\text{Усилия других}}$$

Рисунок 6 – Теория равенства Адамса

Основной вывод из теории справедливости для менеджеров заключается в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут прилагать меньше усилий.

4. Модель Портера – Лоулера

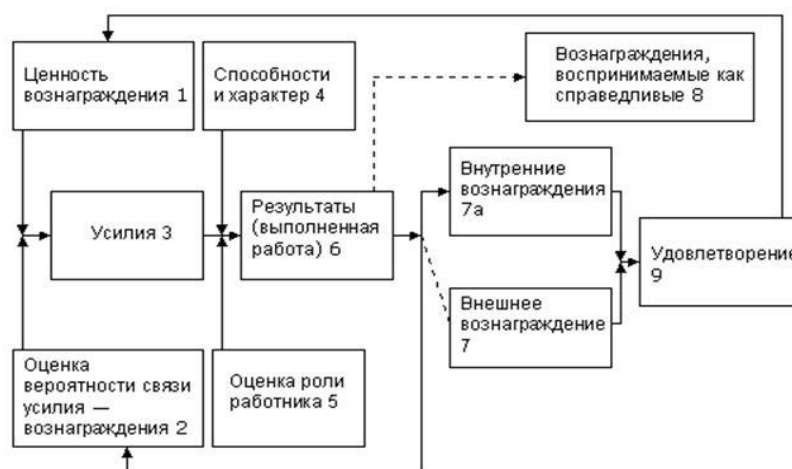


Рисунок 7 – Модель Портера-Лоулера

Согласно модели Портера-Лоулера результаты индивидуума зависят от трех переменных: усилий, способностей и личных характерных черт и от его восприятия своей роли. Усилия, в свою очередь, зависят от ценности вознаграждения для данного индивидуума и от его ожидания относительно связи между его усилиями и потенциальным вознаграждением. Достижение желаемого уровня результатов может привести к внутреннему вознаграждению индивидуума, например к чувству удовлетворения от выполненной работы, своей компетентности и самоуважения; и к внешнему вознаграждению, например похвала менеджера или своей рабочей группы, премия, повышение по службе.

Один из важнейших выводов теории Портера и Лоулера состоит в том, что результат ведет к удовлетворению. Это полностью противоречит взглядам многих менеджеров. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что

именно чувство хорошо выполненной работы ведет к удовлетворению и, вернее всего, к улучшению результатов труда.

Современные теории мотивации основываются на изменившихся потребностях людей 21 века. Они способны в полной мере и более точно удовлетворить потребности сотрудников, нежели, классические теории. [5]

1. Теория «драйвов» К. Халла

Эта теория базируется на принципах гомеостаза (способность поддерживать основные параметры жизнедеятельности на оптимальном уровне.), суть которого состоит в том, что система (в частности личность) имеет тенденцию самостоятельно поддерживать свое внутреннее состояние. Любое значительное изменение во внутренней сфере личности ведет к срабатыванию в системе личности специального механизма, который сразу же пытается нейтрализовать это изменение. Активными элементами нейтрализации изменений выступают драйвы (влечения). Другими словами, поведение является реакцией на различные побуждающие стимулы - драйвы и вознаграждается ослаблением или редукцией побуждающих стимулов.

В соответствии с этой мотивационной концепцией, любой человек является «пассивной жертвой» окружающей реальности. Иногда у него появляются какие-то мотивационные потребности, мотивы к поведению. А удовлетворение этих потребностей происходит через мотивационный процесс.

Таким образом, мотивационный процесс можно представить следующим образом:

- Появление мотивационных потребностей - физические, социальные, психологические.
- Поиск путей устранения мотивационной потребности - подавление, замена или устранение;
- Поиск возможностей для устранения мотивационной потребности, оценивается, какой может получиться результат;

- Реализация плана устранения мотивационных потребностей, в процессе которого происходит корректировка целей;
- Получение результата - сохранение, ослабление или усиление мотивации к действию;
- Устранение мотивационной потребности - прекращение действий до появления новых потребностей или поиск новых возможностей для устранения потребности.

Данная система побуждения работает безотказно и в положительном, и в отрицательном смысле. В последнем случае она создает в психике человека настрой на ожидание награды: стоит только несколько раз подкрепить наградой не слишком усердную деятельность, как человек привыкает к этой награде и более не мыслит себя без нее. [7, с. 93]

2. Японская психология устойчивых групп

Согласно данной концепции, «желательное» как форма отношений не разделяет, а объединяет индивидов с группой: индивидуальное и групповое неразделимы.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Психология устойчивых групп – вот главная определяющая всех действий на японском предприятии. В подсознание каждого японца органически встроена установка «Успехи твоей группы – твои успехи».

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное - солидарность группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому.

Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. [8, с. 114]

Подводя итог данному разделу, стоит отметить тот факт, что классические теории мотивации, несомненно, являются основополагающими в изучении процесса мотивации. Однако, их актуальность в век изменения потребностей людей, к сожалению, утратилась. На смену классическим теориям пришли современные, которые способны более точно удовлетворить потребности сотрудников и повысить эффективность деятельности предприятия.

Рассмотренные, нами, современные теории являются только малой частью всех существующих современных подходов. Отметим, что современных теорий не так много, в отличие от множества различных современных инструментов мотивации, которые с успехом применяются на предприятиях.

1.3 Инструменты нематериальной мотивации труда персонала

В данном разделе речь пойдет об инструментах нематериальной мотивации труда, а также их роли при разработке эффективной системы мотивации на предприятии.

Нематериальная мотивация – это такой вид мотивации, который ориентирован на поощрение сотрудников за качественно выполненную работу, которая не влияет никаким образом на их заработную плату и другие способы материального поощрения. Данная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, но не замещает ее. Нематериальная мотивация также как и материальная ориентирована на повышение заинтересованности

сотрудника в своей трудовой деятельности, которая отражается на производительности труда и целях организации. Каждая организация использует свою систему нематериального поощрения сотрудников. [9, с. 650]

Многие выдающиеся авторы выделяют следующие инструменты нематериальной мотивации:

1. Льготы;

Льготы связаны с графиком работы, сюда включаются: дополнительные выходные дни, праздничные дни, отпуск, гибкий график работы, ненормированный рабочий день и многое другое. В последнее время популярным стал «банк нерабочих дней». В течение годового рабочего времени сотруднику предоставляются несколько нерабочих дней, которые он может, потратить на свое усмотрение. Количество этих дней определяется за счет нормы отпуска и количества отгулов. [10, с. 39]

2. Корпоративные мероприятия;

К этим мероприятия относятся традиционные праздники, походы, туристические поездки, торжества, посвященные важным событиям, отдых на природе, спортивные мероприятия. Данные меры относятся к нематериальным стимулам, создают благоприятную атмосферу в коллективе, дают возможность ближе укрепить дружественные связи между сотрудниками разных подразделений.

3. Признание сотрудника;

Одной из важных разновидностей нематериального поощрения, является признание важности сотрудника. Оказание помощи и признание заслуг в развитие карьеры сотрудника, становится самой эффективной стратегией в сохранение персонала. Многие организации, как правило, идут на уступки и предоставляют своим сотрудникам возможность реализовать свои собственные идеи и задумки в реальность. Тем самым создают стратегию нематериального поощрения.

4. Нефинансовые вознаграждения;

В данный блок входят материальные стимулы используемые организацией. Сюда входят: подарки символизирующие значимость сотрудника, подарки ко дню рождения, подарки по рождению ребенка, подарки детям сотрудников, сувениры, открытки, грамоты, абонементы, билеты в кино или театр, и многое другое. Сюда же можно отнести медицинские страховки, помощь в приобретении кредита, скидки на продукцию выпускаемой организацией, а также льготные программы. [11, с. 53]

5. Геймификация;

Это новейший способ нематериальной мотивации персонала, который заключается в превращении рутинной работы в особый игровой процесс. Иными словами, данный инструмент направлен на решение важнейших задач предприятия путем вовлечения сотрудников в бизнес - процессы. На практике данный инструмент предполагает организацию различных квестов, кейсов, конкурсов среди сотрудников, направленных на достижение целей предприятия. [12 с. 151]

6. Грейдинг;

Унифицированный подход на основе факторной системы оценки должностей позволяет понять относительную ценность каждой работы, каждой должности, что помогает определить «рыночную стоимость» должности и выстроить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, снизить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала.

Грейдовая система оплаты труда предполагает четкую дифференциацию должностей, с помощью которой компания определяет, какие факторы и какие должности для нее наиболее важны и ценны. Устанавливаются важные для предприятия факторы, и обозначается коэффициент степени их важности.

[13, с. 35]

Грейдирование – сложный процесс, который осуществляется в несколько этапов:



Рисунок 8 – Этапы грейдинга

7. Система многоаспектной квалификации «Таноко –сэйдо».

Классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии «Тойота – Дженерал моторс» в США.

Теперь рассмотрим основные способы повышения нематериальной мотивации:[10, с. 130]

1. Карьерный рост;

Организации, которые стремятся расширить свой бизнес за счет дочерних структур и сети филиалов, заинтересованы в своих сотрудниках. Как правило, такие организации дают стремление сотрудникам для карьерного роста. В свою очередь у сотрудников появляется стимул выполнять свои обязанности оперативно и качественно, работать старательно и проявлять максимальную активность. Когда существует личная заинтересованность подчиненных в достижении поставленных целей, успешной работе и процветании организации, то происходит сильная мотивация деятельности.

Но не стоит забывать о возникновении конкурентной среды среди сотрудников, возникновение такой ситуации может привести к ряду негативных последствий. В связи возникновения данной причины, руководству стоит рассматривать реальность карьерного роста для каждого

сотрудника без исключения. Оценку сотруднику необходимо давать объективно и сходя из: опыта работы, качества и выполнение заданий, личных качеств, умение преподнести себя, заслуги работника. Параметры и требования к сотруднику в продвижение по карьерной лестнице должны быть реально определены в условиях особенности работы и организации.

2. Обучение;

Сильным мотиватором для каждого сотрудника является обучение. Обучение это метод не только повышение эффективности работы самого сотрудника, но и эффективность работы организации, и улучшение ее финансовых показателей. Каждому человеку, который нацелен идти по карьерной лестнице вверх, важно саморазвитие. Обучение позволяет приобрести новые профессиональные навыки и знания, а так же возможность развития собственных личностных качеств, при которых у сотрудника появляются перспективы в профессиональном росте. Организация должна проводить обучение сотрудников как можно чаще, повышая при этом уровень их навыков и знаний. Отправка сотрудника на обучение происходит согласно их опыту, требует ли того должность или нет. Зачастую расходы на обучения берет на себя организация, но не все организации берут на себя такую обязанность и тогда за обучение приходится платить самому сотруднику. Обучение проходит по разным формам: семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, дополнительное получение высшего образования, курсы иностранного языка и языка программирования.

3. Социальное обеспечение;

Наличие социальных гарантий в первую очередь говорит не о положительной стороне финансовой стабильности организации, а о том, что руководство организации заинтересованно в мотивации своих сотрудников и показывает хорошее отношение к ним. Социальный пакет требует для организации материальных затрат. Но наличие социальных гарантий вызывает у сотрудников доверие к руководству и уверенности в будущем организации. Создает впечатление стабильности и мотивирует к труду.

В социальное обеспечение входят как общепринятые льготы – это корпоративные поездки на базы отдыха или санатории, подарки к праздникам, медицинские страховки, помощь в кредите, иные льготы. Но и сюда же относятся индивидуальное социальное обеспечение в качестве поощрения сотрудника за качественно выполненную работу такие, например, как: путевка на море, абонементы в спа салон или спортивный комплекс, стажировка за рубежом и многое другое.

4. Атмосфера в коллективе;

Немаловажным фактором, влияющим на эффективность работы становится настроение и атмосфера в коллективе. Любому уважающему себя руководителю нужно создать режим взаимозаменяемости и взаимопомощи в коллективе. Не следует развивать дух соперничества и конкурентную среду, так как это может навредить всему трудовому процессу. Отношение в коллективе зависит от настроения каждого сотрудника. Все это отражается на качестве, продуктивности и скорости работы. Чувство угнетенности одного из сотрудников наталкивает его на мысль об увольнении. Теряя ценного сотрудника, организация может снизить свои финансовые показатели, из-за того, что сложно сразу найти достойную замену ценному сотруднику в кратчайшие сроки. Для того, чтобы этого не происходило, руководству требуется применить нематериальную мотивацию в качестве совместных участия в корпоративных мероприятиях. Что способствует к созданию дружеской, здоровой атмосферы в коллективе, тем самым отразится на продуктивной работоспособности всего персонала и формирование желаний сотрудников внести свой вклад на благо организации. Делая ставку на формирование корпоративного духа и повышение самооценки каждого сотрудника, руководство опирается на нематериальную мотивацию в интересах организации.

5. Обратная связь.

С помощью обратной связи, каждый сотрудник получает возможность стать участником в жизнедеятельности организации. Сотрудник при этом

получает возможность ощутить себя значимым в организационном рабочем процессе. Чтобы обеспечить персонал обратной связью нужно внедрить внутренней сайт или внутреннюю почту. Во-первых, это позволяет сотруднику быстрее стать частью коллектива, а во-вторых дает возможность спокойно выражать свое мнение как позитивное, так и негативное, а так же позволяет внести свой отзыв и предложение относительно организационных и рабочих процессов. С помощью обратной связи появляется возможность предлагать свои методы и пути решения для развития организационных вопросов.

Обратная связь помогает выявить талантливых и креативных подчиненных, помогая им в дальнейшем развитии их карьерной деятельности. С помощью обратной связи можно разработать и открыть новые направления и перспективы трудового процесса и деятельности организации.

Рассмотрим современные инструменты нематериальной мотивации с точки зрения опыта передовых зарубежных стран.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Большая часть сотрудников этих компаний — люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организует праздники для сотрудников с малышами.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически 800 млн долларов в год. Обучение,

по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

Немного о французах. Французы не то чтобы не любят работать — они просто предпочитают не перерабатывать. Об этом свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских компаний. И это несмотря на то, что во многих странах Евросоюза рабочая неделя составляет 40 часов.

К дополнительному вниманию к своей персоне со стороны компании французы относятся как к чему-то само собой разумеющемуся.

Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса (внештатная, свободная, наемная, по отдельным заказам, но все же систематическая работа).

Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание.

Кстати, дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя французам вовсе не интересно, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

Японская стабильность. «В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому», — этот основной принцип психологии японского общества идет еще из эпохи феодализма. Данный посыл находит отражение и в современной корпоративной культуре Страны восходящего солнца. В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная

мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном — сотрудник.

Компания способствует получению кредита, а нередко и сама беспроцентно кредитует своих сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников — свадьбы и юбилеи, а также организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Любопытно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом, корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту — в этом случае работа становится практически домом. Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников.

Голландцам — льготы, шведам — дружный коллектив. В Нидерландах основная роль, которая определяет заинтересованность и трудовую активность работников, отводится льготам и компенсациям.

Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет своему сотруднику два оплачиваемых часа — в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе — например, по болезни, — то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

А вот в Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа, и лишь на седьмой позиции — размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома.

Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх — сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. За рубежом такое неприемлемо.

Конечно, России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но ни в коем случае не копировать его, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия не даст никакого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрений работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены финансовые потребности сотрудников. [14, с. 200]

Таким образом, рассмотрев основные инструменты нематериальной мотивации, можно сделать вывод:

- Большая разновидность инструментов нематериальной мотивации дает возможность индивидуального подхода к каждому сотруднику.
- Сочетая и применяя на практике большую часть инструментов нематериальной мотивации, можно увеличить эффективность всей системы мотивации труда персонала.
- Правильное применение инструментов нематериальной мотивации способно удержать ценные кадры, при этом, сократить затраты на фонд оплаты труда.

Таким образом, рассмотрев Главу 1, можно сделать следующие выводы:

- 1) Мотивация труда на предприятии является одной из важнейших функций и задачей руководителя.
- 2) Чтобы создать эффективную систему мотивации на предприятии, необходимо знать и постоянно изучать потребности своих сотрудников.
- 3) Эффективная система мотивации труда складывается благодаря сочетанию материальной и нематериальной мотивации.
- 4) Система мотивации, основанная на материальной мотивации, является ошибочной, неверной, неэффективной.

5) Инструменты нематериальной мотивации способны не только удерживать сотрудников на предприятии, но и направить их на достижение корпоративной цели предприятия.

2 Система нематериальной мотивации труда персонала в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»

В данной главе проводится анализ существующей системы нематериальной мотивации труда персонала в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка». На основе проведенного анализа выявляются преимущества и недостатки нематериальной системы мотивации.

2.1 Характеристика АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»

В данном разделе приводится основная характеристика предприятия, которая даст непосредственное представление о АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Данные знания о деятельности предприятия помогут при анализе существующей системы нематериальной мотивации труда.

АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка» – это одно из крупнейших предприятий Группы Компаний «Сибирской Аграрной Группы».

Предприятие является одним из ведущих производителей продуктов мясопереработки и полуфабрикатов Томской области и всей Западной Сибири. На сегодняшний день АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка» – это процветающее предприятие, в состав которого входят:

1) Мясоперерабатывающая площадка: производство колбасной продукции, деликатесов и охлажденных /замороженных и тестовых полуфабрикатов, с собственной площадкой первичной переработки скота (бойня);

2) Обновленный модернизированный логистический центр, с разработанной и внедренной автоматизированной уникальной системой управления (WMS), увеличить пропускную способность склада до 90 тонн ежедневно;

3) Собственная аккредитованная лаборатория, оснащенная новейшим оборудованием, которая позволяет проводить исследования в максимально короткие сроки.

Сейчас на производственных площадках в совокупности выпускается 125 тонн продукции в сутки, работает более 1200 сотрудников. Совокупность этих факторов позволяет АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка» придерживаться международных стандартов при выпуске продукции, ассортимент которой расширяется благодаря постоянно своему качеству, натуральности постоянству вкуса, пользуется признанием среди покупателей всей Западной Сибири.

История развития предприятия

В апреле 2004 года в рамках стратегии увеличения собственной переработки мяса компанией был приобретен Томский мясокомбинат (сейчас АО Сибирская аграрная группа мясопереработка).

В 2005 году на территории мясокомбината был введен в эксплуатацию новый современный цех убоя. В 2007 году на мясокомбинате была начата глобальная реконструкция, которая завершилась в 2010 году открытием, по сути, нового мясоперерабатывающего производства.

Так, в 2010 году завершилась крупнейшая в истории Холдинга реконструкция, объединившая две Томские мясоперерабатывающие площадки в одно мощное, современно оснащенное предприятие, на территории которого располагается крупный логистический центр и

собственная испытательная лаборатория, аккредитованная на общероссийском уровне.

Продукцию АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка» вы можете узнать под следующими торговыми марками:

Таблица 3 – Продукцию АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»

Марка	Продукция
Свинокомплекс «Томский»	колбасная продукция сосиски, сардельки, деликатесы снеки полуфабрикаты
Птицефабрика «Томская»	

Продолжение таблицы 3

Марка	Продукция
«Царские копильни»	колбасная продукция сосиски, сардельки,
«Дорогомиловские деликатесы»	колбасная продукция сосиски, сардельки деликатесы
«Жарька-Варька»	мясные полуфабрикаты в тесте, рубленые полуфабрикаты

Миссия – улучшать жизнь людей, выпуская гарантированно вкусные и безопасные для здоровья продукты питания, экономя силы и время человека на приготовление пищи, делая это время максимально приятным и интересным.

Корпоративная цель – быть компанией номер один в России по производству и переработке мясного сырья.

Для выполнения этой цели компания ставит перед собой следующие задачи в области качества:

1. Повышение качества прогнозирования требований потребителя (рынка) и их реализация при проектировании и производстве продукции;
2. Разработка, развитие и внедрение современных методов управления, в том числе на базе международных стандартов ISO серии 9000, с целью повышения эффективности работы предприятий общества;
3. Непрерывное совершенствование сервиса дистрибьюции для расширения рынка сбыта мясопродукции;

4. Непрерывное совершенствование мясопереработки с использованием передовых технологий глубокой переработки мясного сырья, гарантирующих нашему потребителю доступную цену, стабильное качество, вкусность и безопасность готовой продукции;

5. Непрерывное совершенствование свиноводства на базе собственного растениеводства и производства комбикормов с использованием новейших технологий, достижений науки и техники, гарантирующих высокую эффективность, стабильный уровень качества и потребительскую ценность мясного сырья.

Работа строится на следующих принципах:

1. Максимально удовлетворять потребителя нашей продукции ее качеством и стоимостью, а дистрибьюторов нашей продукции – сервисом;

2. Создавать условия для продвижения достойных, каждого человека воспринимать как личность со своими достоинствами и заслугами;

3. Вовлекать работников в управление качеством, мотивировать любые идеи и предложения, направленные на непрерывное совершенствование всех сфер деятельности Общества, повышать осведомленность коллектива о работе предприятий Общества, устанавливать ответственность за качество;

4. Создавать условия для технологического совершенствования, быстрого развития и гибкости в процессе модернизации производства, предупреждения появления любого несоответствия во всех процессах и технологиях;

5. Обеспечивать эффективное взаимодействие с партнерами: поставщиками и подрядчиками и другими заинтересованными сторонами посредством вовлечения их в процесс постоянного улучшения качества;

6. Отвечать не только за безопасность нашего продукта для потребителя, но и за безопасность нашего способа производства для общества в целом. [15]

2.2 Анализ состава и структуры персонала на предприятии

В данном разделе рассмотрим организационную структуру АО «Сибирской аграрной группы мясопереработка», а также проведем анализ состава и структуры персонала.

Организационная структура предприятия рассматривается в Приложении А. Отметим, что данная организационная структура относится к линейно-функциональному типу. [16]

Рассмотрим преимущества и недостатки организационной структуры.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Улучшает координацию в функциональных областях.	Излишнее усложнение вертикальных отношений в организации
Линейный руководитель является единственным руководителем для каждого из работников. Как следствие — более сильная мотивация и отсутствие возможности избежать выполнения своих обязанностей.	Каждое звено в рамках линейно-функциональной структуры стремится к решению стоящих перед ним задач, а не к достижению целей, стоящих перед организацией в целом
Уровень осведомленности решений сохраняется на том же уровне, что и при функциональной структуре	Замедленная реакция на внешние изменения

Исходя из проведенного анализа, можно определить, основные потребности различных групп персонала на предприятии. Любое крупное предприятие имеет в своей структуре различные группы сотрудников, которые объединены по различным признакам. Имея общий, объединяющий признак, можно найти определенный инструмент мотивации сотрудников данных групп. Например, сотруднику в возрасте 50 лет не так важен карьерный рост, в отличие от сотрудника, которому 20 лет.

Таким образом, имея данные о составе и структуре персонала на предприятии, можно определить их некоторые общие потребности, и тем самым создать эффективную систему мотивации на предприятии, которая будет направлена на достижение стратегических целей предприятия.

Анализ движения персонала

Движение персонала – изменение его численности в связи с приемом и увольнением.

Списочная численность работников – определяется за каждый календарный день месяца и в нее включают как фактически пришедших на работу, так и отсутствующих по каким-либо причинам.

Среднесписочная численность работников – за месяц определяется путем деления суммы списочной численности за все дни на количество дней.

Для анализа движения используют показатели, приведенные в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 – Показатели, используемые для анализа движения персонала

Показатели	Значение, чел.	
	2013	2014
Среднесписочная численность	1156	1120
Количество принятых человек	20	18
Количество выбывших человек	29	31
Количество человек, проработавших 1 год	1107	1071

Таким образом, по данным таблицы видно незначительное уменьшение среднесписочной численности и количества принятых работников по сравнению с 2013 годом. Это говорит в прежнюю очередь о стабильности предприятия.

Таблица 6 – Коэффициенты, используемые для анализа движения персонала на предприятии

Название	Коэффициенты	Примечание	Значение, %	
			2013	2014
Коэффициент общего оборота	$K_{oo} = \frac{\chi_{пр} + \chi_{в}}{\chi_{сс}}$	$\chi_{пр}$ – число работников, принятых за данный период, чел.; $\chi_{в}$ – число работников, выбывших по всем причинам, чел.; $\chi_{сс}$ – среднесписочная численность работников за данный период, чел.; $\chi_{1год}$ – проработали 1 год	4,2	4,4
Коэффициент текучести	$K_t = \frac{\chi_{в}}{\chi_{сс}}$		2,5	2,8
Коэффициент оборота по приему	$K_{оп} = \frac{\chi_{пр}}{\chi_{сс}}$		1,7	1,6
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пост} = \frac{\chi_{1год}}{\chi_{сс}}$		95,8	95,6

По данным таблицы видно, что практически все показатели изменились незначительно, по сравнению с предыдущим периодом. Даже

изменение коэффициента текучести на 0,3% не скажется на предприятии негативным образом. Норма коэффициента текучести для предприятия составляет 4%.

Структура персонала

Отдел кадров АО «Сибирской аграрной группы мясопереработка» ведет статистику по следующим видам структур персонала:

- 1) Профессиональная структура (определяется составом и соотношением профессиональных групп);
- 2) Структура персонала по уровню образования;
- 3) Структура персонала по возрастной группе. [17]

Все данные были взяты за 3 года.

Таблица 7 – Профессиональная структура персонала

Группа	Значение, чел.		
	2013	2014	2015
Руководящие	46	43	40
Специалисты	150	150	148
Служащие	16	12	12
Рабочие	944	915	900
Итого:	1156	1120	1100

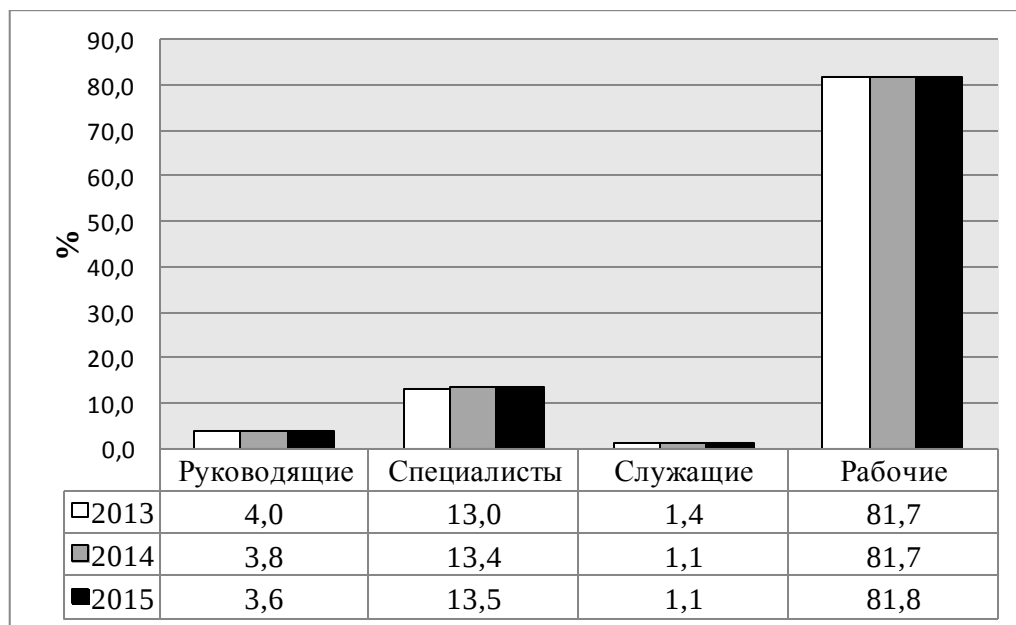


Рисунок 9 – Профессиональная структура сотрудников

По данным таблицы видно, что подавляющее большинство сотрудников предприятия – рабочие. Это означает, что основная часть сотрудников предприятия, связана именно с производством продукции.

Если посмотреть динамику изменения структуры, то можно заметить небольшое сокращение руководящих должностей и увеличения числа специалистов.

Таблица 8 – Структура персонала по уровню образования

Группа	Значение, чел.		
	2013	2014	2015
Среднее	278	240	200
Среднее профессиональное	660	660	675
Высшее	218	220	225
Итого:	1156	1120	1100

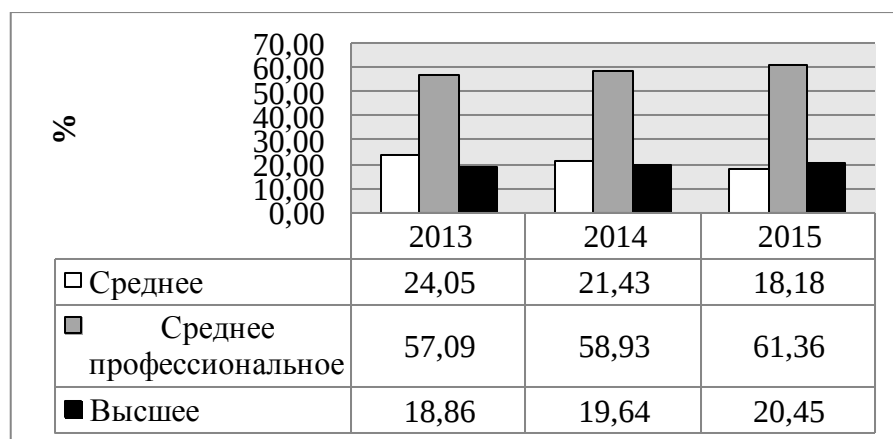


Рисунок 10 – Структура персонала по уровню образования

По данным таблицы видно, больше половины всех сотрудников на предприятии имеют среднее профессиональное образование. Таким образом, большая часть рабочих обладают достаточной квалификацией, необходимой для производства продукции. Соответственно можно сделать вывод, что высокое качество произведенной продукции во многом зависит от уровня квалификации сотрудников. Если посмотреть динамику, то можно заметить тенденцию к увеличению людей со средним профессиональным и высшим образованием.

Таблица 9 - Структура персонала по возрасту

Группа	Значение, чел.		
	2013	2014	2015
До 30	185	200	211

30-35	154	160	174
35-45	340	322	314
45-50	241	219	200
50 и старше	236	219	201
Итого:	1156	1120	1100

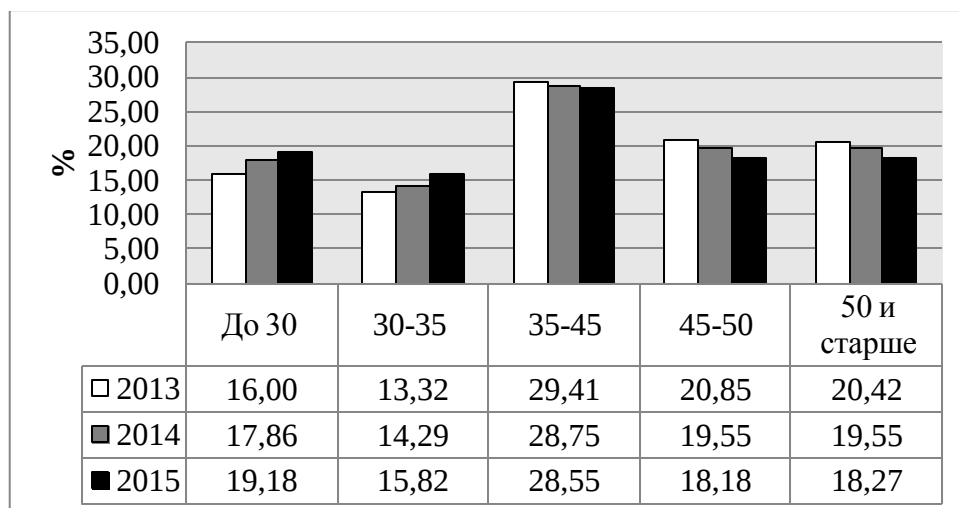


Рисунок 11 – Структура персонала по возрасту

По данным таблицы можно сделать вывод, группы сотрудников «до 30 лет» и «50 и старше» разделены примерно на равные доли. Это говорит о том, что если люди группы «50 и старше» уйдут на пенсию, их место займут, люди группы «45-50». Соответственно группа «до 30» освободится для молодых сотрудников.

Таким образом, на предприятии всегда будет иметь потребность в «молодых» кадрах. Предприятие имеет тенденцию на омоложение кадров, и с каждым годом увеличивает ее долю. Из диаграммы видно, что предприятие делает акцент на привлечение сотрудников в возрасте до 35 лет.

Подразделение «управления персоналом» на предприятии имеет огромное значение в рамках эффективной деятельности и достижении стратегических целей предприятия. Сотрудники, которые работают на достижение целей предприятия, проходят различные этапы отбора, обучения и оценки, которые организует, непосредственно, сотрудники службы по работе с персоналом.

Таким образом, достижение стратегических целей предприятия, во многом зависит от эффективности работы сотрудников службы по работе с

персоналом. Отражение на практике таких процессов как: подбор, отбор, адаптация, мотивация и т.д. является одной из функций службы по работе с персоналом.

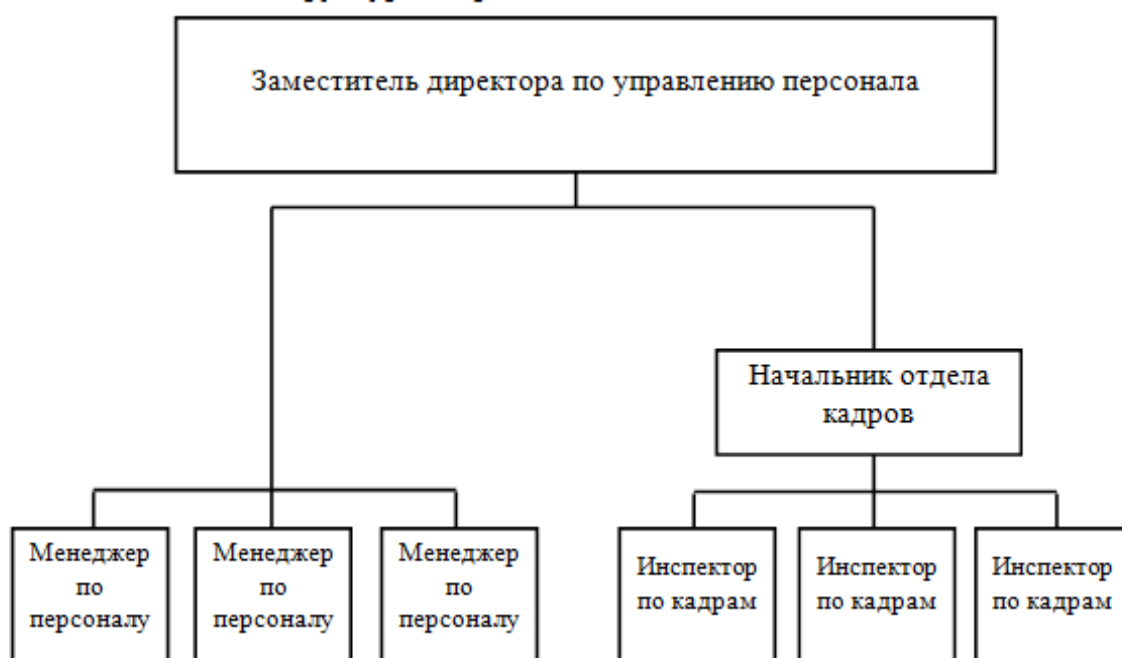


Рисунок 12 – Структура «службы по работе с персоналом»

Цель СРП – обеспечение предприятия компетентным и соответствующим установленным требованиям персоналом.

Основными задачами СРП являются:

1. Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами определенной квалификации.
 - Организация подбора и оформления персонала в соответствии с текущей потребностью предприятия;
 - Контроль процесса адаптации новых сотрудников, организация оценки их деятельности в период испытательного срока;
 - Организация оценки компетенции персонала;
 - Организация и контроль процесса обучения персонала;
 - Организация работы по подготовке управленческого кадрового резерва на предприятии.
2. Совершенствование системы управления персоналом.

- Разработка нормативных документов (положения, инструкции), регламентирующих работу с персоналом на предприятии;
- Организация проведения опросов сотрудников по различным аспектам деятельности;
- Формирование и внедрение корпоративной культуры;
- Проведение мониторинга заработных плат;
- Внедрение методов улучшения системы менеджмента качества, в области своей компетенции – управление персоналом;
- Проведение работы по доведению и разъяснению информации до персонала: о правилах внутреннего трудового распорядка, о принятых руководством решениях и предстоящих изменениях.

3. Ведение кадрового делопроизводства.

- Ведение кадрового учета;
- Ведение воинского учета;
- Ведение персонифицированного учета;
- Ведение табельного учета рабочего времени администрации предприятия;
- Составление отчетности по вопросам деятельности СРП;
- Сотрудники СРП соблюдают требования охраны труда в соответствии со статьей 214 Трудового кодекса РФ. [17]

Таким образом, проведенный анализ в данном разделе является одним из важнейших элементов, который поможет при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

Подводя итог данному разделу, можно сказать, что предприятие стремиться к трудоустройству молодых высококвалифицированных кадров. Несмотря на то, что производство является трудоемким, уровень образования сотрудников играет огромную роль для предприятия. Руководство считает, что высокое качество продукции возможно благодаря квалификации и

рабочих. Тем самым, предприятие предлагает большой спектр мероприятий по повышению уровня квалификации сотрудников.

2.3 Существующая система нематериальной мотивации труда персонала на предприятии

В данном разделе рассмотрим систему мотивации АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка».

Как говорилось в Главе 1, эффективная система мотивация состоит из материальной и нематериальной мотивации.

Материальной мотивацией на предприятии является система оплаты труда.

На данном предприятии используются следующие системы оплаты труда:

1. Повременно-премиальная;
2. Сдельно-премиальная.

Начисление и выплата заработной платы сотрудникам осуществляется в соответствии с Законодательством РФ, Коллективным договором, Положением об оплате труда и другими локальными нормативными актами.

Формирование заработной платы является закрытой информацией, которая не подлежит распространению. Поэтому описать систему заработной платы не получится.

Стоит сказать, что повременно-сдельная система оплаты труда свойственна для административного персонала. Сдельно-премиальная система оплаты труда характерна для рабочих на основном производстве.

Рассмотрим методику начисления заработной платы рабочим по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Методика начисления заработной платы рабочим по сдельно-премиальной системе оплаты труда:

На предприятии для каждого рабочего устанавливаются ежедневные планы работ по производству продукции. Однако, производительность у всех рабочих отличается друг от друга. Исходя из сдельного заработка, многие работники стремятся к перевыполнению плана, в целях повышения своей заработной платы. Чтобы рабочий не ориентировался только на увеличение количества производимой продукции, важно заинтересовать его и в улучшении качественных показателей. Предприятие решает эту проблему с помощью сдельно-премиальной системы оплаты труда. Наряду с прямым сдельным заработком она включает в себя поощрение за такие показатели, как качество продукции, процент выполнения норм выработки, снижение трудоемкости, экономное расходование сырья и вспомогательных материалов, соблюдение технологической дисциплины производства. Все премии указаны в Премииальном положении предприятия.

Заработная плата рабочего по сдельно-премиальной системе рассчитывается по формуле:

$$З_{об} = З_{сд} + \frac{З_{сд} \cdot (П_{в} + П_{пр} + П_{пер})}{100},$$

(1)

$З_{об}$ – общий заработок по сдельно-премиальной системе оплаты труда, руб.;

$З_{сд}$ – сдельный заработок рабочего по сдельным расценкам, руб.;

$П_{в}$ – процент премии за выполнение показателей премирования;

$П_{пр}$ – процент премии за каждый процент перевыполнения показателей премирования;

$П_{пер}$ – процент перевыполнения показателей премирования.

Помимо заработной платы, на предприятии есть различные доплаты и надбавки, которые носят постоянный характер (доплата за вредность, доплата за ночные часы и др.), и осуществляются в целях повышения эффективности материальной системы мотивации.

Рассмотрим основные инструменты материальной мотивации, которые существуют на предприятии.[18]

Таблица 10 – Инструменты материальной мотивации на предприятии

Инструмент материальной мотивации	Содержание
Премия	за трудовые заслуги за активное участие в общественных мероприятиях
Материальная помощь [19]	с семейными обстоятельствами; со сложными заболеваниями; с возвращением сотрудника из армии; в случае стихийного бедствия.
Займы [19]	для оплаты лечения работника либо членов его семьи; для оплаты обучения работника по специальности, по которой он работает в Обществе; для приобретения или восстановления имущества работника, утраченного в случае стихийных бедствий, несчастных случаев; для хозяйственного обзаведения в случае рождения ребенка у работника предприятия; для приобретения работником жилья; для улучшения жилищных условий работника; для иных целей.
Финансовая помощь для оплаты ипотечных кредитов	компенсация за первоначальный взнос по ипотечному кредиту (от 10% до 30% от стоимости жилья); компенсация ежемесячных выплат по ипотечному кредиту.
Льготы и компенсации [20]	компенсация стоимости аренды жилья;
Премия сотруднику, победившему в конкурсе «Лучший по профессии» [21]	1 место – премия в размере среднемесячной заработной платы участника конкурса; 2 место – премия в размере 50% от призового фонда за первое место; 3 место - премия в размере 25% от призового фонда за первое место.

Полный список доплат и компенсаций рассматривается в Приложении Б и В.

Как видим из таблицы, на предприятии развита система материальной мотивации сотрудников. Однако, в целях повышения уровня мотивации сотрудников, на предприятии существует система нематериальной мотивации.

Рассмотрим инструменты нематериальной мотивации на предприятии. Стоит сказать, что данный вид мотивации на предприятии очень развит и разнообразен.

К нематериальным методам стимулирования относятся:

1. Подарки;

1) на Новый Год;

2) на день рождения.

Предприятие старается уделять внимание всем сотрудникам, даря им различные подарки на различные мероприятия. Это могут быть корпоративные подарки с символикой предприятия (фирменная ручка; кружку и т.д.), или иные подарки (подарочный сертификат и т.). Также предприятие старается учесть все пожелания сотрудников и по возможности их удовлетворяет.

2. Проект «Лидер»;

Кадровый проект АО «Сибирская аграрная группа», направленный на ускоренную подготовку молодых специалистов до уровня руководителей среднего звена. Принять участие в программе могут выпускники ВУЗов без опыта работы.

Каждому участнику предлагается пройти стажировку в разных должностях и на разных предприятиях холдинга «Сибирская Аграрная Группа». Кадровый проект «Лидер» дает возможность пройти путь от самой низшей карьерной ступеньки до уровня руководителя среднего звена всего за полтора года.

В течение всего времени обучения участнику проекта выплачивается заработная плата. По итогам прохождения стажировки молодой специалист получает хорошую работу в динамично развивающейся компании.

3. Спортивные мероприятия (соревнования по футболу, дартсу, стрельбе и т.д.);

Предприятие регулярно проводит соревнования по различным видам спорта, в рамках «Дня здоровья», «Лыжни России», «Всемирный день снега» и т.д., которые направлены на охват всех рабочих.

При этом, предприятие освобождает сотрудников от работы, а также мотивирует их с помощью бесплатной еды, возможность выезда на мероприятие всей семьей, различных спортивных призов.

4. Наставничество; [22]

Каждому новому сотруднику на предприятии назначается наставник, цель которого повысить производительность труда новичка. Наставник составляет план работ и следит за его выполнением. В ходе всего испытательного срока (1 месяц), наставник контролирует работу новичка и готовит его к аттестации, по итогам которой комиссия делает заключение по принятии на работу или отказе.

5. Дни подразделений предприятия (день логиста, день торговли, день сельхоз работника и т.д.);

Сотрудники службы по работе с персоналом организуют праздники за счет предприятия, на которых все сотрудники подразделения, у которых профессиональный праздник, выезжают на природу со своими семьями. Данные мероприятия тщательно планируются и продумываются до мелочей. На данных мероприятиях награждаются лучшие работники подразделений, а также проводятся различные конкурсы.

6. Служебный транспорт;

На предприятии есть служебные автобусы, которые забирают людей утром и развозят после рабочей смены по двум маршрутам, которые охватывают основные улицы г. Томска. У каждого сотрудника есть пропуск, который дает право на бесплатный проезд.

7. Собственная столовая на территории предприятия для сотрудников (низкая стоимость блюд в столовой);

Сотрудники обедают на территории предприятия. Квалифицированные повара готовят множество различных блюд. Средняя

стоимость обеда на сотрудника составляет 120 руб. Также сотрудник может не платить денег каждый раз, когда обедает, но в конце месяца данная сумма вычитается из его зарплаты.

8. Программы обучения на базе Центра внутреннего обучения;

На предприятии есть центр внутреннего обучения, где сотрудники на руководящих должностях могут повысить свою квалификацию.

9. Сотрудничество АО «Аграрная Группа» с учебными заведениями (возможность профильного обучения по специальности за счет средств предприятия);

Получить высшее образование по приоритетным специальностям предприятия можно бесплатно. Для этого необходимо подать заявку на конкурс в службу по работе с персоналом. По результатам заслуг сотрудника и отзыва руководителя, определяются сотрудники, которые будут обучаться в ВУЗе. Партнерские отношения предприятие особенно поддерживает с Кемеровским техническим институтом пищевой промышленности. Приоритетными специальностями для обучения являются: технолог, ветеринар, эксперты в области систем менеджмента качества.

10. Газета «Агротерритория»;

В еженедельных выпусках газеты можно прочитать информацию о успехах и проблемах предприятия. Получить информацию о выдающихся сотрудниках, а также самую актуальную информацию.

11. Стенды объявлений;

В каждом подразделении есть стенд объявлений, на котором находится актуальная информация для сотрудников. Например: дни рождения или иные мероприятия.

12. Кадровый резерв;

Ежегодно любой желающий сотрудник может пройти тестирование в кадровый резерв и претендовать на получение управляющей должности. Сотрудник проходит несколько тестирований, направленных на выявление

профессиональных и психологических качеств, а также уровня эрудированности.

13. Периодическая оценка;

Проводится каждые полгода на предприятии, с целью выявления профессиональных качеств сотрудников, которые необходимы для занимаемой им должности. Тест каждого отдельного подразделения является индивидуальным. По итогам оценки, сотрудник может быть повышен в должности, или же взят на контроль руководителем, в связи с неудовлетворительными результатами оценки.

14. Итоги работы сотрудников вывешиваются в подразделениях на стендах;

Всех отличившихся сотрудников вывешивают на стенд, который есть в каждом подразделении. На стенде указываются, за какие заслуги человек получил ту или иную премию или награду.

15. Поздравления с днем рождения на корпоративном портале;

На предприятии есть внутренняя сеть, где каждое утро появляются поздравления сотрудника, у которого день рождения. Все желающие сотрудники могут поздравить именинника с праздником.

16. Корпоративные мероприятия (Новый Год, Ярмарка талантов и др.).

Все корпоративные мероприятия отмечаются сотрудниками. Менеджеры службы по работе с персоналом организуют мероприятия, проводя различные конкурсы и награждения. Все корпоративные мероприятия планируются на будущий год заранее, в бюджете предприятия выделяются средства на их проведение. Таким образом, все мероприятия носят постоянный характер и отмечаются сотрудниками согласно корпоративному календарю.

Таким образом, подводя итог второй главе, можно сказать, что предприятие имеет достаточно разнообразную систему мотивации. Сочетая элементы материальной и нематериальной мотивации, предприятие нацелено

на повышение производительности труда своих сотрудников, а также на повышение эффективности своей деятельности. На основе анализа существующей системы нематериальной мотивации можно выделить преимущества и недостатки, которые необходимы при разработке проекта по совершенствованию системы нематериальной мотивации предприятия.

Заключение

Цель выпускной квалификационной работы состоит в совершенствовании системы нематериальной мотивации труда персонала в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка» которая была достигнута путем решения конкретных задач. А именно, в данной выпускной квалифицированной работе были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятие и сущность мотивации труда персонала;
2. Рассмотрены классические и современные подходы к нематериальной мотивации;
3. Проведен анализ системы нематериальной мотивации труда в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»;
4. Выявлены недостатки системы нематериальной мотивации предприятия;
5. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации труда в АО «Сибирская аграрная группа мясопереработка»;
6. Рассчитана социально-экономическая эффективность данного проекта.

Таким образом, исходя из основных показателей эффективности, а именно: чистого денежного дохода (138657,8 руб.), рентабельности инвестиций (14,9%), индекса доходности (1,15 руб.), срока окупаемости (9,6 месяцев), можно сказать, что данный проект является экономически эффективным.

Следовательно, данный проект, при желании руководства, может быть внедрен на предприятии, и приносить ему прибыль. Это в свою очередь значит, что цель, поставленная в начале данной выпускной квалификационной работы, полностью достигнута.