

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Развитие методов мотивации персонала (на примере акционерного общества «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»»)
(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы _____ В.П. Алексанова _____ Группа Мен-51з
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент О.А. Вдовина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Вдовина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ О.А. Вдовина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____ О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Александровой Вероники Павловны
на тему: «Развитие методов мотивации персонала (на примере АО «ПО
«Электроприбор»», г. Пенза)»

В работе рассмотрены теоретические и методические основы изучения мотивации персонала, ее сущности, методов, основных теорий мотивации. Разработана методика изучения трудовой мотивации персонала предприятия.

Во втором разделе проведен анализ системы трудовой мотивации персонала ПО «Электроприбор», дана оценка уровня удовлетворенности трудом персонала исследуемого предприятия, оценка эффективности применяемых методов мотивации.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию методов мотивации персонала ПО «Электроприбор», определены приоритетные направления преобразований в системе мотивации исследуемого предприятия. Представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Данная работа может принести пользу как руководителям ПО «Электроприбор», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА | 8 |
| 1.1. Понятие мотивации персонала | 8 |
| 1.2. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации | 13 |
| 1.3. Методика изучения мотивации персонала | 21 |
| 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» | 26 |
| 2.1. Изучение мотивационных факторов и потребностей персонала | 26 |
| 2.2. Анализ форм и методов мотивации персонала | 36 |
| 2.3. Оценка удовлетворенности сотрудников трудом | 43 |
| 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» | 53 |
| 3.1. Рекомендации по развитию методов мотивации персонала | 53 |
| 3.2. Мероприятия по повышению вовлеченности персонала ПО «Электроприбор» в работу | 59 |
| 3.3. Оценка эффективности мероприятий по развитию системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» | 67 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ | 74 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 78 |
| ГЛОССАРИЙ | 85 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 88 |
| Приложение 1: Анкета | 88 |
| Приложение 2: Структура системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» | 93 |

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики «человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. Соответствие персонала возрастающим требованиям: систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, творческая активность, использование новейших технологий является основой для успешной реализации инноваций и экономического роста. Все более актуальным становится научное исследование проблем, связанных с умением руководителей использовать методы материального и нематериального стимулирования как действенное средство в управленческой деятельности. Как показывает практика лучших зарубежных и отечественных компаний, в организационных общностях оптимальное состояние систем стимулирования персонала способствует устойчивому росту производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению социально-психологического климата, ослаблению социальной напряженности. Отечественные и зарубежные специалисты справедливо подчеркивают особую роль стимулирования и мотивации, что связано, прежде всего, с возрастанием роли личности работника в современных организациях. Развитие системы стимулирования персонала организации, в том числе нематериального, позволяющее реализовывать процесс управления персоналом на предприятии с наилучшими результатами, выступает одной из приоритетных целей развития организации.

За счет построения действенной системы стимулирования труда, ориентированной на цели компании, можно значительно увеличить производительность, и, в конечном счете, прибыль компании. Таким образом, формирование новых подходов к системе стимулирования персонала сегодня является первостепенной задачей любой компании.

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении

персонала, во многом определяет его заинтересованность наиболее эффективно выполнять трудовые функции, что в результате ведет и к росту производительности труда на предприятии. В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации труда персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Проблема мотивации в западных странах приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах нашего столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Фр. Герцберга, Д. Мак'Грегора, работы которых дали старт множеству исследовательских проектов и привели к появлению процессуальных концепций, моделей, разработок, широко применявшихся на практике.

Проблемы мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом организации получили развитие в трудах Н.А. Белкиной, О.С. Виханского, Б.М. Генкина, В.И. Герчикова, Н.В. Глаз, Ю.А. Глаз, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, В.М. Ловчевой, Е.А. Митрофановой, С.Д. Резника, В.В. Травина и др.

В нашей стране эта проблема продолжает оставаться недостаточно изученной, несмотря на то, что в последнее десятилетие в работах многих отечественных ученых по менеджменту большое внимание уделяется вопросам мотивации и совершенствования стимулирования трудового поведения; появились отечественные разработки положений и концепций теории мотивации.

С учетом сложившейся в России социальной, экономической и политической обстановки особую актуальность приобретает создание новых механизмов мотивации труда. Западные менеджеры давно доказали на практике, что мотивация – основной механизм в работе с людьми, который помогает существенно повысить ответственность работников, удовлетворенность от работы, качество и

результативность труда; снизить текучесть кадров и потери времени.

Все вышеизложенное подтверждает необходимость разработки выпускной квалификационной работы на тему управления мотивацией персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ПО «Электроприбор». Предметом исследования выступает совокупность социально-экономических и управленческих отношений, складывающихся в процессе мотивации персонала.

Теоретической основой исследования стали разработки, обоснованные и представленные в современной литературе. Для сбора аналитических данных в выпускной квалификационной работе использовались следующие методы: опрос сотрудников предприятия; анкетирование сотрудников; наблюдение за управленческими процессами на предприятии.

Эмпирической базой являются аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, оценки российских и зарубежных ученых, а также аналитические и собственные расчеты.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по развитию системы мотивации персонала ПО «Электроприбор».

Поставленная цель определяет основные задачи:

- рассмотрение теоретических и методических подходов к исследованию проблемы мотивации персонала, ее социально-экономической сущности;
- анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала ПО «Электроприбор»;
- анализ практики мотивации персонала ПО «Электроприбор»;
- проведение оценки эффективности применения форм и методов мотивации персонала ПО «Электроприбор»;
- разработка рекомендаций по оптимизации системы мотивации персонала ПО «Электроприбор»;
- выбор мероприятий по повышению вовлеченности персонала ПО

«Электроприбор» в работу;

- проведение экономической оценки предложенных мероприятий.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что ее результаты могут быть использованы организациями для внедрения современной системы мотивации персонала, а также при разработке управленческой политики, могут служить инструментами оценки качества управления кадровой политикой компании.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы изучения мотивации персонала, ее сущности, методов, основных теорий мотивации. Разработана методика изучения трудовой мотивации персонала предприятия.

Во втором разделе проведен анализ системы трудовой мотивации персонала ПО «Электроприбор», дана оценка уровня удовлетворенности трудом персонала исследуемого предприятия, оценка эффективности применяемых методов мотивации.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию методов мотивации персонала ПО «Электроприбор», определены приоритетные направления преобразований в системе трудовой мотивации исследуемого предприятия. Представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие мотивации персонала

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности путем воздействия на совокупность его внутренних и внешних движущих сил. Мотивация как управленческий процесс задает границы и формы деятельности сотрудников и придает этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация оказывает влияние на поведение персонала и зависит от целого ряда факторов, влияние это индивидуально и зависит от обратной реакции человека на мотивационное воздействие:

Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека зависит от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних движущих сил человека;
- как мотивация влияет на результаты деятельности человека.

Сложность мотивационного воздействия заключается в том, что один и тот же стимул может по-разному восприниматься различными категориями работников в зависимости от их возраста, должностного положения, жизненных целей.

Взгляды на мотивацию и стимулирование деятельности персонала в ходе развития теории управления менялись. Классические теории рассматривали труд как присущее для работников качество, не приносящее удовлетворения. Согласно этим взглядам выполнять работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, – удел немногих. Соответственно мотивация и стимулирование сводилась, в основном, к материально-денежным вознаграждениям, а управление – к манипулированию разными системами оплаты труда.

В теории человеческих отношений признается, что работники стремятся

быть полезными и значимыми, желают быть признанными как личности. Удовлетворение этих потребностей в процессе побуждения к трудовой деятельности является более важным, чем материальное вознаграждение. Исходя из этого, работника мотивирует не столько размер зарплаты и других материальных выплат, сколько особое отношение доверия и признание со стороны руководства. В процессе управления мотивацией повышается роль нематериальных стимулов, при определении системы оплаты труда особое внимание обращается на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой результатов труда, поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность. Целью мотивации в теории человеческих отношений является вознаграждение за высокие достижения в работе, групповая сплоченность, повышение удовлетворенности трудом.

Согласно теории человеческих ресурсов труд приносит удовлетворение работнику. Работник стремится внести свой вклад в достижение целей при условии, что в их разработке он участвовал сам и потому понимает эти цели. Это позволяет работнику проявлять самостоятельность, творчество, ответственность, а также личный самоконтроль. Целью мотивации в теории человеческих ресурсов является ориентация на повышение результативности индивидуального труда и удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. При этом используются такие стимулы, как «участие в прибылях», премирование за рационализацию, инициативу, дополнительное медицинское и социальное страхование, предоставление или оплата образовательных и правовых услуг, возможность карьерного роста.

В современных условиях деятельности организаций сложился новый подход к мотивации трудовой деятельности персонала, согласно которому организация рассматривается как единый организм, состоящий из работников, объединенных общими ценностями, мотивами к труду. Работник при этом рассматривается как «человек разносторонний», а основными стимулами для него являются как экономические блага, так и нематериальные: причастность к делам организации, признание трудовых достижений, участие в принятии решений, стремление к

повышению ответственности за результаты трудовой деятельности.¹

Развитие систем мотивации и стимулирования персонала в зависимости от смены технологических укладов представлено в приложении 1.²

Как видно из обзора развития способов мотивационного воздействия на трудовую деятельность персонала, на современном этапе необходимо формировать такую систему мотивации, которая обеспечивала бы наиболее полное удовлетворение всех потребностей человека. Для этого следует использовать не только материально-денежное вознаграждение, но и обеспечивать участие сотрудников в выработке целей организации, привлечение их к принятию управленческих решений, подчеркивать значимость в организационной структуре, развивать организационные коммуникации.

В управленческой науке употребляются два взаимосвязанных понятия: мотивация и стимулирование. Рассмотрение их необходимо для достижения поставленной в данной работе цели.

Исследователи проблем мотивации подчеркивают, что в настоящее время отсутствует четкое и объективное разграничение в содержании понятий «мотивация», «стимулирование», а также «мотив» и «стимул».

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, он имеет сугубо личный, персональный характер, зависит от множества внутренних и внешних факторов, на него оказывают влияние и другие мотивы. Мотив не только побуждает к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. При этом следует отметить, что у разных людей с одинаковыми потребностями эти действия могут быть совершенно разными. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действия или даже устраняя их³.

¹ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика. [Текст]: автореферат на соискание ученой степени д-ра экон.наук / Е.А. Митрофанова. – М.: ГУУ, 2008.

² Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности. [Текст]: автореферат на соискание ученой степени канд. экон.наук / А.Ю. Афанасьева. – М.: МГОУ, 2011.

³ Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. – М.:Инфра-М, 2011.

Мотивы человека находятся в определенной иерархии и взаимодействии по отношению друг к другу, следовательно, степень их воздействия на поведение человека различна. Поэтому поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, приоритетность мотивов может меняться в зависимости от ситуации, в которой действует человек.

Под мотивами понимается внутреннее побуждение человека, обуславливающее его активную деятельность, в том числе и трудовую.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем актуализации определенных мотивов. Мотивирование лежит в основе управления человеком. Сам процесс мотивирования имеет разные цели, потому и разные проявления.

В первом случае мотивация выступает на организационно-управленческом уровне как объект управления, т.е. объект целенаправленного воздействия со стороны мотивирующего субъекта путем использования способов воздействия для формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника.

Во втором случае мотивация выступает уже на субъективно-личностном уровне, она отражает особенности мотивационной структуры человека и определяет процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних (стимулов) и внутренних факторов.

Функция мотивации заключается в побуждении персонала к эффективной, высокопроизводительной деятельности для достижения целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности⁴.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих заинтересованность в совершении чего-нибудь, действие определенных мотивов.

Стимулирование отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том,

⁴ Яхонтова Е. Системный подход к мотивации персонала. [Электронный ресурс] / Е. Яхонтова. // Справочник по управлению персоналом. – 2009. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistemnyy-podhod-k-motivacii-personala>.

что стимулирование – это внешнее воздействие, только одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или то, что он желал бы получить в результате определенных действий⁵.

Итак, стимул – разнообразные внешние воздействия (блага), с помощью которых осуществляется воздействие на мотивацию персонала для достижения поставленных целей.

Мотив и стимул – это две параллельные и взаимообусловленные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работника. В процессе мотивации стимул оказывает внешнее воздействие, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу по поиску путей повышения производительности труда, освоению новых способов трудовой деятельности, повышению профессионализма.⁶

Таким образом, один стимул может воздействовать на несколько разнообразных мотивов, что демонстрирует таблица в приложении 2.

Таким образом, мотивация и стимулирование персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Обобщив различные представления ученых о процессе мотивации трудового поведения персонала, можно заключить, что практически все исследователи

⁵ Каграманова Т.И. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении персоналом. [Текст] / Каграманова Т.И. // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - №3. – С.383

⁶ Мотивация персонала (конспект «эко») [текст] // эко. – 2008. –№ 5. – с. 175–179.

отмечают в его основе стремление работника к удовлетворению потребностей, которое является движущей силой трудовой деятельности. В свою очередь, трудовое поведение характеризуется такими категориями как «отношение к труду» или «трудовая установка» и определяются степенью удовлетворенности трудом. В результате действия стимула повышается мотивация работника, что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени, в таком случае можно говорить о положительном результате стимула. Таким образом, мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован.

1.2. Вовлеченность персонала организации как высший уровень мотивации

На сегодняшний день можно сказать, что основным ресурсом, являющимся ключевым фактором любой организации, становится человеческий ресурс. В итоге все современные организации зависят от возможностей своего персонала и их эффективного использования. Поэтому, наиболее эффективной системой управления человеческим ресурсом становится инновационное управление.⁷

В общем случае, инновационное управление человеческими ресурсами можно определить как специализированную профессиональную деятельность, направленную на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников.⁸

В инновационном управлении человеческими ресурсами ключевая роль отводится эффективным процессам мотивации персонала, наивысшим ее уровнем является вовлеченность персонала в управление и трудовой процесс, когда человек выкладывается и старается работать как можно лучше.

⁷Сооднобекова А.Ж., Мусакожоев Ш.М. Эффективность управления человеческими ресурсами//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 254 – 260.

⁸Кекух Д.В., Прудский В.Г. Управление человеческими ресурсами в условиях постиндустриальной экономики//В сборнике: Теория и практика корпоративного менеджмента. Сборник научных статей. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет». Пермь. – 2012. – С. 57 – 59.

Таким образом, вовлеченность можно определить, как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

В современном обществе очень часто возникают вопросы об эффективности и производительности персонала в организации. Как правило, важнейшую роль в решении данных вопросов играет вовлеченность персонала. При этом повышение эффективности и производительности персонала является главным фактором для повышения конкурентоспособности организации.⁹

Формируя вовлеченность персонала в процессы организации, компания тем самым укрепляет свое положение среди своих конкурентов, так как сотрудники наиболее удовлетворены своей работой, заинтересованы в достижении целей организации, а также в своем профессиональном росте.

Становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении XX-XXI веков. Поэтому, на формирование данного понятия оказало влияние множество факторов, мнений и научных школ. (рис. 1)



Рис.1.1. Эволюция становления вовлеченности персонала¹⁰

Так что же такое вовлеченность? А. Апостолоу определяет вовлеченность сотрудников так: «Вовлеченность сотрудника - это процесс расширения прав и возможностей по их участию в принятии управленческих решений и деятельности по улучшению работы организации». Вовлеченность, по его мнению, новый способ ведения бизнеса, фундаментальные изменения в культуре. Сотрудники, которые

⁹ Дугушкина А.Н., Рыбкина А.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании// Новая наука: Теоретический и практический взгляд. -2015. - №5-1. –С.62-64.

¹⁰ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом//Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8. – № 2

прошли обучение, получили полномочия и признание за свои достижения, больше не смотрят на часы, выполняя свою работу. Они чувствуют личную ответственность за работу организации.¹¹

М. Магура трактовал вовлеченность персонала следующим образом: «Вовлеченность - это желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как член организации для достижения ее целей». По его мнению, она может быть достигнута только в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей:

- 1) готовность к дополнительным усилиям;
- 2) чувство самоуважения;
- 3) заинтересованность в достижении рабочих результатов;
- 4) ответственность за результаты своей работы.

Иными словами, вовлеченные сотрудники больше и лучше работают, вкладывают в свою трудовую деятельность дополнительный энтузиазм, за который им, в общем-то, чаще всего не платят, выдвигают новые идеи, которые основаны на отличном знании внутренних процессов в компании, активно и продуктивно взаимодействуют с клиентами и повышают их лояльность к компании.¹²

В.М. Маслова трактовала вовлеченность персонала следующим образом: «Вовлеченность – это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности».¹³

На основании приведенных определений можно сформулировать то, что отражает ключевые моменты данного понятия. Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном,

¹¹ Брюховецкая Н.Е., Черная А.А. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий//Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – № 5. – С. 3 – 21.

¹² Дугушкина А.Н., Рыбкина А.В. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании// Новая наука: Теоретический и практический взгляд. -2015. - №5-1. –С.62-64.

¹³ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практики использования в работе с персоналом//Интернет – журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8. – № 2

уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

В процессе работы на вовлеченность каждого сотрудника влияет множество различных факторов. Они могут как снижать вовлеченность, так и повышать ее, тем самым достигая высоких показателей деятельности организации и общей эффективности труда.

По мнению А. Егоровой, управляющего партнера и руководителя направления hr-консалтинга Business Result Group, факторы вовлеченности можно разделить на 4 основные группы (рис.1.2):

- 1) факторы, связанные с политикой организации;
- 2) факторы, связанные с климатом в коллективе;
- 3) факторы, связанные с организацией труда;
- 4) факторы, связанные с самореализацией сотрудника и возможностями обучения и развития.



Рис. 1. 2. Факторы вовлеченности персонала¹⁴

Рассмотрим каждый из приведенных факторов.

¹⁴ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

Политика организации. Политика организации включает в себя стратегию, миссию, видение и ценности, которые, в свою очередь, заключают смысл работы сотрудников и ориентируют их на результат. Постоянно помогают поддерживать вовлеченность сотрудников отлаженные бизнес-процессы, различные регламенты и процедуры. Также большое влияние оказывают сложившиеся в организации традиции, осведомленность о перспективах организации и личный пример руководителя. Отрицательно на вовлеченности могут сказаться неясно поставленные цели и стратегии.

Организация труда. В организации труда вовлеченности сотрудников способствуют такие факторы, как: комфортные условия труда, четко поставленные должностные обязанности, обратная связь руководителя и др. Негативно повлиять на организацию труда может отсутствие ясных целей должности, либо их частая смена, а также обязанности, которые не соответствуют квалификации сотрудника.

Самореализация. Вовлеченный сотрудник с готовностью использует все необходимые ресурсы для улучшения работы организации. Руководители, которые создают условия для самореализации сотрудников, их карьерного и профессионального роста, повышают вовлеченность всей команды в целом.

Организационный климат. По мере вовлечения сотрудников они все больше чувствуют ответственность за общий успех всех подразделений организации, уважают своих коллег и руководителя. Они стремятся к работе в сплоченной команде, с хорошими отношениями между отделами, где учитывают мнение каждого при принятии решений.¹⁵

По мнению Е.А. Лебедевой, вовлеченность сотрудников необходима по следующим причинам:

- вовлеченные сотрудники реже увольняются, а также являются ярыми защитниками компании, ее услуг и продукции;
- вовлеченные сотрудники более продуктивны и мотивированы;
- вовлеченные сотрудники чувствуют эмоциональную связь со своей

¹⁵ Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. – М.: Книга. – 2014. – 25 с.

компанией, что положительно влияет на их отношение к работе и клиентам, что в свою очередь способствует улучшению клиентского обслуживания и повышению удовлетворенности клиентов;

– вовлеченность способствует формированию энергичной рабочей атмосферы;

– вовлеченность способствует стремительному развитию бизнеса;

– вовлеченные сотрудники демонстрируют гораздо более высокий результат, чем сотрудники, которые не вовлечены в процессы управления.¹⁶

Для того чтобы оценить вовлеченность персонала крупнейшие консалтинговые компании, такие как: Aon Hewitt, Tower Watson, а также британские специалисты Дэвид Маклеод и Нита Кларк, предложили свои модели вовлеченности.

Компания Aon Hewitt предложила три индикатора вовлеченности:

1) сотрудник, который вовлечен в свою работу, позитивно говорит о компании, рекомендует ее своим друзьям;

2) он готов работать в организации продолжительное время, а основанием его ухода будет только возникновение серьезных причин;

3) вовлеченный работник стремится достигать наилучших результатов, чтобы компания развивалась и добивалась успеха, при этом делая больше, чем предусмотрено его должностными обязанностями.¹⁷

Модель, предложенная Aon Hewitt, является одной из лучших визуализаций материала о факторах вовлеченности. Основными элементами данной модели являются: работа, люди, возможности, вознаграждение, методы управления и качество жизни (рис.1.3).

¹⁶Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента. Проблема вовлеченности сотрудников в процессы управления по целям//Проблемы современной науки и образования. – 2015. – № 1(31). – С. 121 – 122.

¹⁷ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.



Рис. 1. 3. Модель вовлеченности персонала AonHewitt¹⁸

Данная модель более эффективная, так как позволяет воздействовать на включенность сотрудников в рабочий процесс.

Компания Tower Watson разработала систему вовлеченности, которая включает в себя три основных процесса: вовлечение (engagement), поддержка (enablement) и стимулирование (energize) (рис.1.4).¹⁹

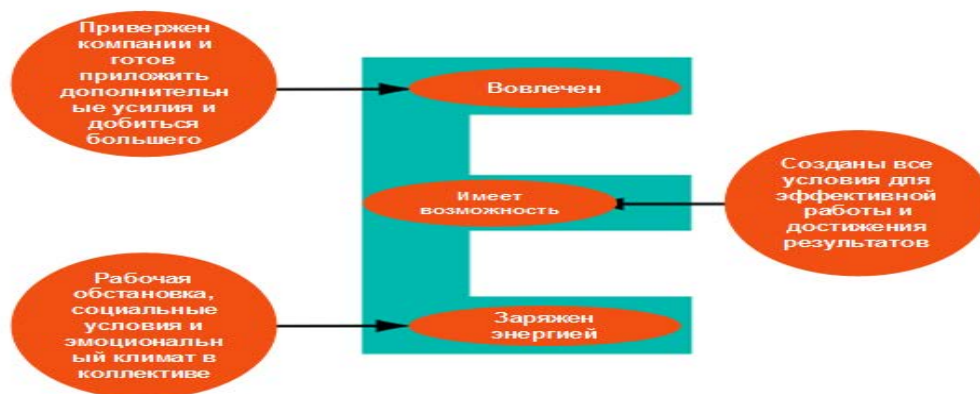


Рис1. 4. Модель вовлеченности TowerWatson

По данной модели можно сказать, что эти процессы повышают производительность сотрудников. А для этого требуется обеспечивать их

¹⁸ Долженко Р.А. Вовлеченность персонала: индикаторы и способы оценки//Мотивация и оплата труда. – 2014. - № 4. – С. 258 – 267.

¹⁹ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.

необходимыми ресурсами.

Британские специалисты Дэвид Маклеод (David MacLeod) и Нита Кларк (Nita Clarke) провели исследование, результаты которого были опубликованы как «Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement». Эксперты дали определение движущей силе вовлеченности – абсолютный деблокиратор (инструмент реализации). Также Маклеод и Кларк выделили четыре ключевых драйвера вовлеченности:

- 1) лидерство;
- 2) вдохновляющие руководители;
- 3) право голоса;
- 4) соблюдение стандартов деловой этики²⁰.

Модель Танебаума - Шмидта отражает стиль управления, приводящий к формированию вовлеченности, и больше похож на модель делегирования полномочий.



Рис. 1.5. Модель вовлеченности Танебаума – Шмидта

Основной концептуальной идеей является постепенность перехода от

²⁰ Гук А.И., Самохвалова С.М. Модели вовлеченности персонала//Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 392 – 395.

директивного управления к делегированию полномочий, при котором ставится цель, но не обозначается механизм ее достижения.²¹

Данные модели сложно сравнить между собой, потому что в каждой модели разный набор факторов вовлеченности. Каждая организация выбирает ту модель, которая ей кажется наиболее эффективной.

В заключение можно сказать, что от того, как развиваются сотрудники, во многом зависит и развитие самой компании. Только вовлеченный работник будет приносить новые идеи, неординарные способы решения задач и с энтузиазмом выполнять свою работу. Поэтому менеджерам необходимо правильно вовлечь своего сотрудника в работу для продуктивной жизнедеятельности организации.

Таким образом, вовлеченность персонала является высшим уровнем мотивации персонала. Это подход, позволяющий добиться того, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах, подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении.

Задача руководства компании — создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация, то есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением (позитивным или негативным), и не под контролем руководства. Работодатель стремится раскрыть источники внутренней мотивации сотрудников, создать такие условия труда и такие отношения в компании (между ее руководителями, менеджерами и сотрудниками), чтобы люди были внутренне мотивированы делать лучшее, на что они способны. Очевидно, зарплата и материальные льготы остаются важными, но они перестают быть единственными средствами мотивации.

1.3. Методика изучения мотивации персонала

Система мотивации существует практически на каждом предприятии.

²¹ Петиченко А.В. О проблемах вовлеченности персонала в работу по качеству//MANAGEMENT.-2010.-№2(14).

Однако с ее помощью многим предприятиям не удастся добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия. Эффективная система мотивации сотрудников должна учитывать насущные потребности большинства работников и основные движущие мотивы их поведения. Для того чтобы разработать такую систему, необходимо систематически изучать мотивацию работников²².

В данной выпускной квалификационной работе будет разработана методика мотивации персонала на производственном предприятии с учетом всех выше перечисленных аспектов.

Исследование системы мотивации проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности предприятия.

Особенностью изучения практики и уровня мотивации является то, что это явление не поддается непосредственному измерению и может быть охарактеризовано лишь по оценкам и мнениям опрашиваемых.

Задачи исследования существующей системы мотивации:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации: анализ проблем организации; анализ документов; анализ внешних факторов; социологический опрос; наблюдение.

В данной работе будет применяться социологический опрос (анкетирование).

Цель социологического опроса – это исследование отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде (анкетирование), либо в устной форме (интервью) по определенным заранее

²² Дмитриева А. Особенности мотивации рабочих [Электронный ресурс] / А. Дмитриева // Кадры. - 2012. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/osobennosti-motivacii-rabochih>;

темам и по соответствующим этим темам вопросам.

Изучение мотивации персонала ПО «Электроприбор» проводилось в несколько этапов.

На первом этапе проводилось изучение научно-методической литературы и сбор фактов. Прежде чем теория может стать основой для принятия решений, необходимо собрать данные, касающиеся проблемы.

На втором этапе было проведено изучение системы мотивации персонала ПО «Электроприбор».

Третий этап (заключительный) включает обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций, внедрение полученных результатов в практику.

Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т.п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы. За подготовкой анкеты следует проведение опроса. В данной работе тестовый вопросник содержит 5 блоков.

В первом блоке данного анкетирования рассматриваются личные данные сотрудника. Это позволяет определить, целевую аудиторию организации. Впоследствии это помогает распределить по группам респондентов, основываясь на социальных, возрастных, и профессиональных признаках.

Во втором блоке рассматривается отношение работника к своей работе. Неудовлетворенность трудом проявляется в низких результатах труда, во избежание этого, был разработан данный блок, он позволяет выявить отношение работника к выполняемой им работе, и оценить условия, в которых он работает. В дальнейшем это помогает разработать гарантии стабильности, возможностей и перспектив, которые сможет представить данная организация для обеспечения связи настоящего и будущего работника с его профессиональной деятельностью.

Третий блок затрагивает вопрос отношения работника к его заработной плате. Данный блок, позволяет сформировать индивидуальную оценку сотрудника

размера его заработка, в зависимости от уровня его притязаний путем сравнения его величины с зарплатой других сотрудников, в том числе и в других организациях, а также путем сопоставления требуемых трудовых усилий и вознаграждения. Другими словами, работник удовлетворен зарплатой, если она обеспечивает приобретение необходимых ему благ и если материальные вознаграждения воспринимаются им как справедливые²³.

Вопрос психологического комфорта представлен в четвертом блоке. Психологический комфорт зависит от того, как сотрудник оценивает качество межличностных связей, свое положение в компании, содержание выполняемой им работы, возможности профессионального развития и роста, а также отношение к организации в целом.

В заключительном пятом блоке анализируются мотивы, которые побуждают трудовую деятельность работника. Здесь рассматриваются психологические составляющие мотивации персонала. Каждый человек совершает поступки, направленные на удовлетворение его потребностей, путем выбора того или иного типа поведения. А поведение человека определяется направленностью личности, его способностями, и его желаниями. Данный блок предназначен для того, чтобы правильно выстроить мотивационную политику в коллективе²⁴.

Помимо разработанной анкеты исследование проводилось с помощью двух методик:

- опросник «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу»;
- мотивационный тест по модели Д. Мак-Клелланда.

Использование этих методик позволяет определить основные потребности работников ПО «Электроприбор» и на этой основе разрабатывать рекомендации по выбору форм и методов мотивации.

Проблема вовлеченности сотрудников как высшей степени проявления мотивации персонала исследовалась достаточно большим кругом отечественных и

²³ Завадский В. Как определить мотивацию сотрудника на этапе найма [Электронный ресурс] / В.Захаров // PC Week. – 2011. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-opredelit-tip-motivacii-sotrudnika-na-etape-nayma>.

²⁴ Погодина Г. Инструменты мотивации [Электронный ресурс] / Г. Погодина // Справочник кадровика. – 2010. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/instrumenty-motivacii>

зарубежных авторов. На данный момент наиболее распространенной методикой является опросник Q12 (Gallup), состоящий из 12 утверждений (вопросов), позволяющий измерить уровень вовлеченности сотрудников и выявить те аспекты в работе организации, которые необходимо совершенствовать для вовлечения сотрудников. Считается, что Q12 является эффективным инструментом измерения уровня вовлеченности персонала в работу организации.²⁵ По их утверждению прибыльность компании зависит от ответов на данные вопросы и самая высокая вовлеченность персонала наступает тогда, когда сотрудники осознают свой вклад в бизнес.

Для анализа вовлеченности персонала было проведено анкетирование.

Инструментом измерения вовлеченности персонала в решение корпоративных задач является анкета, состоящая из 20 утверждений, на которые респондентам предлагается дать один из ответов.

Выбранная методика изучения элементов управления персоналом позволяет выявить проблемы в выборе методов мотивации сотрудников ПО «Электроприбор», определить основные направления развития методов трудовой мотивации работников исследуемой организации.

²⁵Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2014. – № 4. – С. 639 – 645.

2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»

2.1. Изучение мотивационных факторов и потребностей персонала

Созданное в 1961 г. АО "ПО "Электроприбор" является одним из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной речевой, документальной, графической информации и применяются на стационарных и подвижных (на колесной и гусеничной базе, на вертолетах, самолетах, космических аппаратах, на надводных и подводных объектах морского базирования) пунктах управления различного назначения.

Изготавливаемая предприятием аппаратура относится к программно-аппаратным техническим средствам и требует от обслуживающего персонала твердых навыков по ее грамотной эксплуатации, проведению своевременного технического обслуживания и ремонта.

На сегодняшний день ПО «Электроприбор» входит в ОАО «Концерн «Автоматика»».

АО «ПО «Электроприбор» располагает кадровым составом, имеющим необходимый потенциал для решения задач по серийному производству и освоению новой техники.

Среднесписочная численность АО «ПО «Электроприбор» за 2015 г. составила 2396 чел., что на 1,5 % больше чем за 2014 г.

В последние годы в Обществе реализуется стратегия омоложения коллектива, в 2015 году средний возраст сотрудников составил 41 год. Этого требуют новые технологические процессы, внедряемые в производство, новейшее оборудование, последние образцы производимой Обществом цифровой аппаратуры.

Приток молодых специалистов обеспечивается за счет выпускников

Пензенских ВУЗов и колледжей, организации производственного обучения и повышения квалификации работников. Общество использует практику заключения договоров на обучение с работниками организации с целью переподготовки кадров, получения вторых профессий.

Опрос был проведен для категории руководителей и специалистов. Всего было опрошено 55 человек.

Все инженерно-технические работники и специалисты распределены по отделам, которыми руководят начальники отделов.

Наиболее полно трудовой потенциал персонала организации характеризуют профессионально-квалификационные показатели.

Уровень образования руководителей и специалистов достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 87% и только у 13% работников этих категорий среднее специальное образование – в основном, это те, у кого отсутствие высшего образования компенсируется большим опытом работы.

Соответствие должности полученному образованию отмечается у 50 % опрошенных, 10% ответили, что их профессия не соответствует образованию (рисунок 2.1).

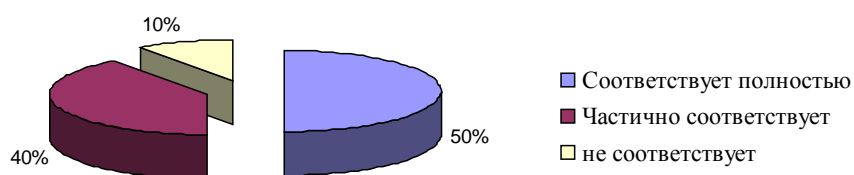


Рис. 2.1. Соответствие должности уровню образования

Рассматривая отношение к профессионально-квалификационному росту, отметим, что молодые сотрудники ПО «Электроприбор» планируют свою карьеру, и большинство из них в будущем видят себя начальниками отделов, но есть и такие, кто в дальнейшем планирует открыть свое дело.

В ПО «Электроприбор» в 2015 году численный состав достаточно

устойчивый. Для организации характерна постоянная небольшая динамика численного состава работников. Это объясняется, во-первых, довольно динамичным развитием организации, наличием перспективных проектов; во-вторых, повышенными требованиями руководства к персоналу. Но динамика все равно незначительная, т.к. ПО «Электроприбор» предоставляет своим сотрудникам хорошую заработную плату и условия труда. Поэтому многие хотят работать именно в этой организации.

В настоящее время в ПО «Электроприбор» довольно стабильный рабочий коллектив. Однако эффективность работы в организации зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков руководителя и его непосредственных подчиненных, умения формировать морально-психологический климат, организовать производственный процесс.

В ПО «Электроприбор» было проведено исследование системы мотивации, способствующей успешной реализации управленческих решений среди менеджеров, находящихся в условиях проведения организационных изменений, направленных на развитие бизнеса и совершенствование менеджмента.

Система мотивации в процессе реализации управленческих решений выражается в следующих элементах поведения менеджера: информирование; открытость сознания менеджера для мнений, оценок и предложений подчиненных; предоставление персоналу возможности контроля над своим поведением и процессом принятия управленческих решений. Данные элементы вполне поддаются измерению и могут быть основой для принятия рационального решения.²⁶ Степень мотивации также зависит от личностных особенностей менеджеров и подчиненных. Так, индивидуальные стимулы мотивации зависят от таких личностных характеристик, как репутация и имидж, открытость и последовательность поведения, уверенность в себе, проявление мотивации к сотрудничеству.

В каждой организации свои особенности и психологический климат, своя

²⁶ Пономарева И., Левина С. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации // Управление персоналом. – 2010. – №3. С. 58-61.

организационная структура, которая оказывает значительное влияние на формирование мотивирующего механизма. Как показывает опыт, основные принципы корпоративной культуры и чувство духовной общности оказывают большое влияние на результаты работы персонала организации. Таким образом, одним из основных факторов успешной деятельности организации является приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры.²⁷

Чтобы повысить трудовую активность сотрудников, следует выявить, какие факторы и в какой степени влияют на них.

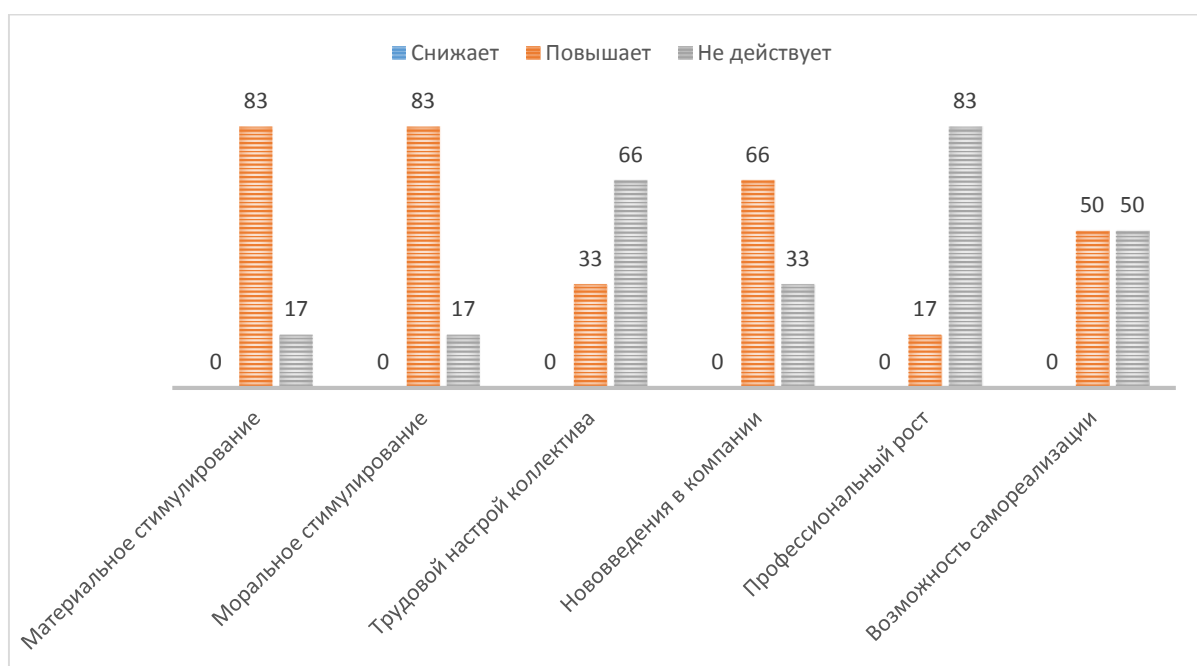


Рис.2.2 Факторы, влияющие на трудовую активность (чел.)

По результатам анкеты видно, что в наибольшей степени трудовую активность сотрудников повышают материальное и моральное стимулирование (83%), чуть меньше влияют нововведения в компании (66%), половина респондентов отметили возможность самореализации как фактор, повышающий трудовую активность (50%). Трудовой настрой коллектива и профессиональный рост оказывают незначительное влияние на трудовую активность большинства сотрудников.

²⁷ Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации / Н.М. Авдеева // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. : в 2 Т. – Екатеринбург, 2014. – С.112-114.

На предприятии ПО «Электроприбор» был проведен анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала. В анализе приняло участие 55 человек. Работникам были предложены 22 мотива, которые способствуют хорошему выполнению работы. Из представленных 22 вариантов, респонденту необходимо было самостоятельно выбрать 10, которые являются наиболее важными. Затем каждый участник определяет значение в баллах по каждому из мотивов (максимальное значение мотива 10 баллов). Эти данные по каждому из мотивов суммируются. Обработка данных позволяет проранжировать выбранные 10 мотивов, определить их приоритетность.

В таблице 4 приведены итоговые ранги 10 приоритетных мотивов трудовой деятельности согласно опросу работников ПО «Электроприбор».

Таблица 2.1

Ранжирование приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала ПО «Электроприбор» (1 – самый высокий ранг, 10 – самый низкий)

| Наименование мотива | Итоговый ранг |
|---|---------------|
| Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда | 1 |
| Надежное рабочее место | 2 |
| Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей | 3 |
| Здоровый рабочий климат | 4 |
| Признание | 5 |
| Престиж, удовольствие, удовлетворение | 6 |
| Возможности для карьеры | 7 |
| Самостоятельность | 8 |
| Возможность самореализации как личности. | 9 |
| Хорошие санитарно-гигиенические условия | 10 |

При ранжировании выбранных мотивов было выявлено, что у работников ПО «Электроприбор» главным мотивом к хорошему выполнению работы является

высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. На втором месте по значимости респонденты выбрали надежное рабочее место. А третье место— это спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей. Значит, наиболее важным аспектом для работников является денежная оценка ими выполненной работы.

Большинство руководителей российских компаний считают, что материальное стимулирование по-прежнему является основным фактором развития коммерческих предприятий. Безусловно, правильно выбранная система оплаты труда в организации играет важную роль для материального стимулирования. Однако не стоит обходить вниманием и нематериальные виды стимулирования сотрудников, которые также позволяют преодолеть проблемы мотивации.²⁸

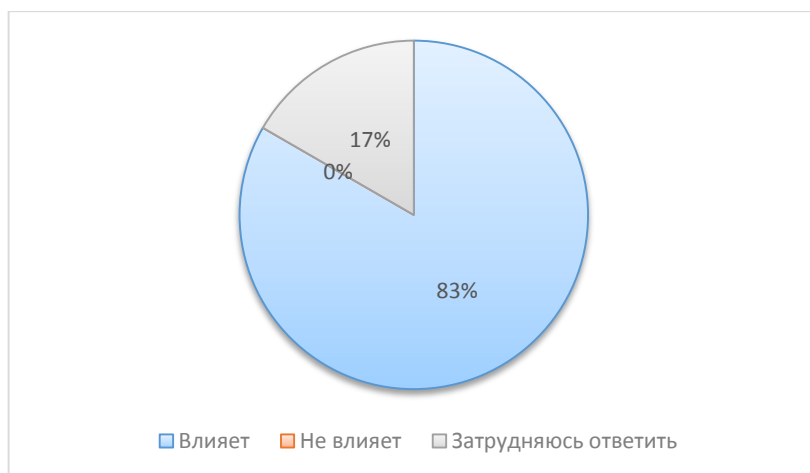


Рис. 2.3. Влияние нематериальной мотивации на повышение эффективности работы

Большинство опрошенных сотрудников ПО «Электроприбор» (83%) отметили, что нематериальная мотивация влияет на повышение эффективности работы.

Особую роль в повышении эффективности труда играют характеристики работы. В них включаются часы работы, условия труда, график отпусков,

²⁸ Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.

возможности для обучения и повышения по службе, расположение места работы в хорошем районе и дружелюбная обстановка.

Некоторые характеристики работы могут быть выражены в денежной форме, но их трудно точно измерить, например, безопасность труда, обеспечение услугами по уходу за детьми или обучение, которое повышает трудовые возможности работника.

Респондентам были представлены следующие характеристики труда:

- обеспеченность оргтехникой;
- возможность профессионального роста;
- разнообразие работы;
- высокая заработная плата;
- самостоятельность в выполнении работ;
- престижность профессии;
- благоприятные условия труда;
- благоприятный психологический климат в коллективе;
- возможность общения в процессе работы;
- участие в развитии предприятия.

Из предложенных характеристик опрошенные сотрудники выбирали 5 самых важных и оценивали по принципу: 1 – самая важная, 2 – менее важная, затем 3,4,5.

Наиболее важными характеристиками работы респонденты выбрали высокую заработную плату, возможность профессионального роста и разнообразие работы. Чуть менее важной характеристикой работники считают благоприятные условия труда. Следовательно, эти характеристики должны быть включены в систему мотивации сотрудников.

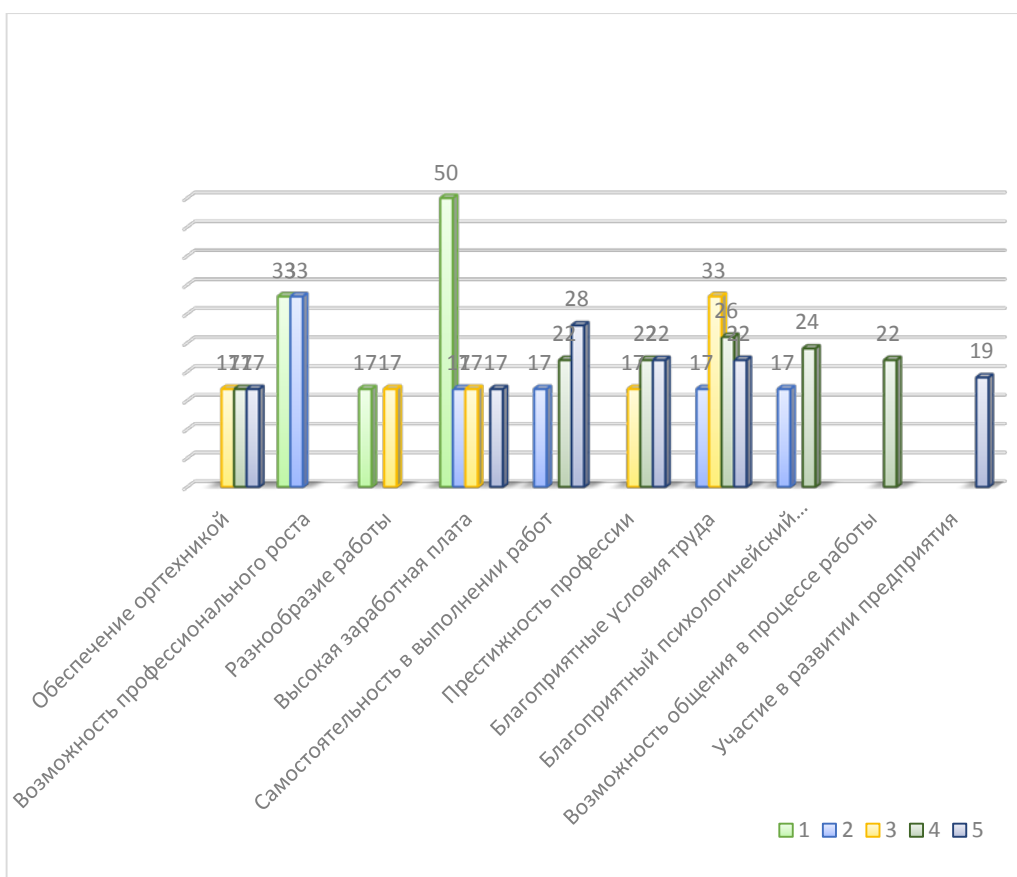


Рис. 2.4. Важность характеристик работы

Согласно теории компенсации затраченного труда, компенсация подразделяется на заработную плату и социальные выплаты, льготы и услуги, предоставляемые работникам организаций. На практике второй вид принято называть соцпакетом, который выступает неотъемлемой частью компенсации, важным мотиватором деятельности работников, причем все более отчетливо просматривается тенденция опережающего развития соцпакета по сравнению с первой частью компенсации – заработной платой. Очевидно, что без развития и расширения соцпакета не может осуществляться действенное мотивирование поведения работников, соответствующее целям организации. Этим обстоятельством обосновывается мнение о том, чтобы рассматривать компенсационный пакет как единое целое, определяющее стимулирование поведения работников организации.²⁹

²⁹ Мурашова Ю. В. Соцпакет как фактор стимулирования трудовой активности работника // Сервис в России и за рубежом. - 2012. - №4. С.88-96.

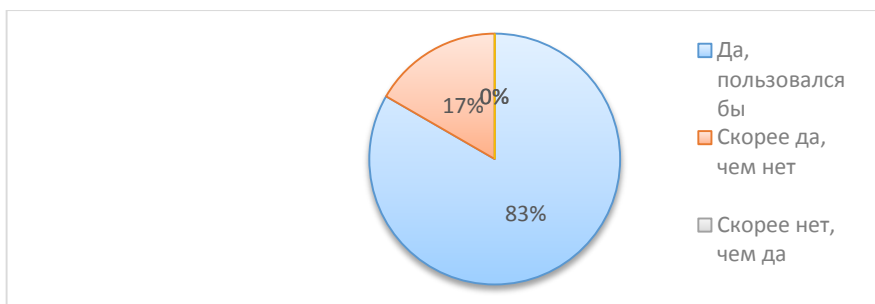


Рис.2.5. Пользование соцпакетом

На вопрос «Пользовались бы Вы соцпакетом, если бы он был введен в Вашей компании?» 83% респондентов ответили утвердительно и 17% человека отметили, что скорее пользовались бы, чем нет.

Из полученных данных следует, что большинство сотрудников положительно относятся к соцпакету и пользовались бы им при возможности.

Проанализировав результаты опроса «Определение иерархии потребностей», можно сказать, что у сотрудников данной организации наибольшую важность имеют физиологические потребности, т.е. большое внимание должно уделяться в организации системе оплаты труда.

На втором месте – потребность в безопасности. В условиях кризиса на рынке труда высока потребность сохранения рабочего места.

Затем следует потребность в признании (самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост) и социальные потребности (рисунок 2.6).

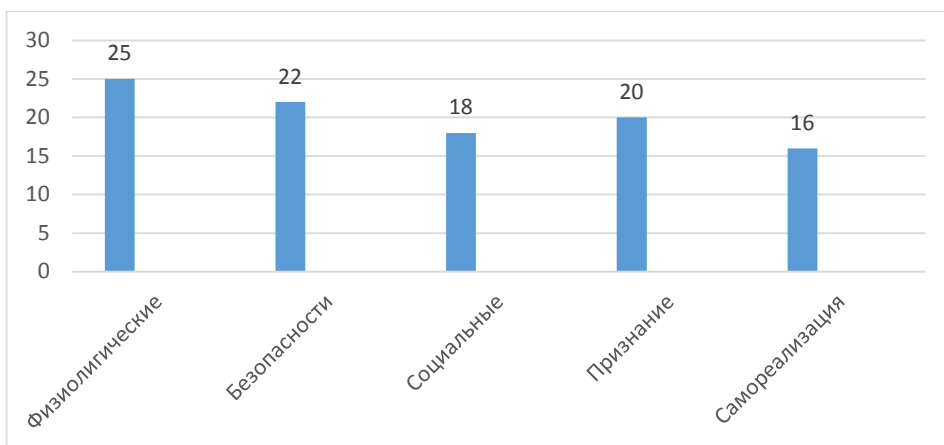


Рис. 2.6. Потребности персонала ПО «Электроприбор» по А.Маслоу

Проанализировав результаты мотивационного теста по модели Мак-Клелланда, можно сделать вывод, что большую часть персонала организации составляют сотрудники с доминирующей потребностью в причастности. Этим людям важны взаимопонимание и сотрудничество с коллегами. Чуть меньшую часть составляют сотрудники с потребностью во власти, люди, контролирующие и направляющие деятельность других людей, несущие ответственность за их действия. Самую малочисленную группу составляют сотрудники с потребностью в достижении, стремящиеся к саморазвитию и самосовершенствованию (рисунок 2.3).

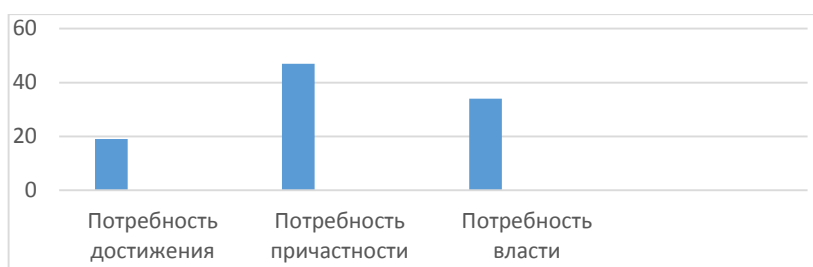


Рис. 2.7. Потребности персонала ПО «Электроприбор» по Мак-Клелланду

Итак, среди наиболее важных потребностей респонденты на первое место поставили материальное поощрение. Стремление обеспечить себе средства к существованию стало занимать исключительное место. Сегодня труд редко воспринимается как самоценность, к нему относятся как к источнику средств существования.

В перечне наиболее важных потребностей второе место занимает гарантия сохранения рабочего места, т.е. факторы низового уровня по теории Маслоу занимают устойчиво первые места по приоритетности.

Что обычно движет сотрудниками ПО «Электроприбор» при выполнении своей работы? Есть несколько вариантов:

- угроза потерять свое рабочее место или часть заработка;
- просьбы, приказы и распоряжения руководства (отдаваемые на планерке);
- возможность заработать больше, если работа выполнена качественно и в

срок (перевыполнена);

- возможность чему-то научиться, продвинуться по карьерной лестнице;
- возможность самостоятельно принимать серьезные решения, самостоятельно оценивать свою работу, нести полную ответственность за результат.

Гарантия сохранения рабочего места – это одна из наиболее важных потребностей работников организации, поэтому угроза потерять рабочее место является сильным мотивом в их трудовой деятельности.

Возможность самостоятельно принимать серьезные решения и нести полную ответственность за результат также является привлекательной для персонала предприятия.

Таким образом, по итогам комплексного опроса, проводимого в ПО «Электроприбор», выявились факторы, мотивирующие персонал: признание; положительный результат работы; цель как таковая; грамотный руководитель; самостоятельность; заработок и общий доход; хороший коллектив; информативность; четкая постановка задачи и т.д.

Исходя из выявленных потребностей и мотивирующих факторов, должна строиться система мотивации персонала в ПО «Электроприбор».

2.2. Анализ форм и методов мотивации персонала

Мотивация персонала – важный элемент управления персоналом. В каждой организации применяются различные методы мотивации: где-то в меньшей степени, а где-то в большей степени, применяя на практике новые методы.³⁰ Первый вопрос в анкете звучал так: «Использует ли Ваш руководитель различные методы мотивации трудовой деятельности?»

³⁰ Киберева И.В. Мотивация и стимулирование труда как методы управления персоналом // Тренды развития современного общества. – 2013. - №3. – С. 173-175

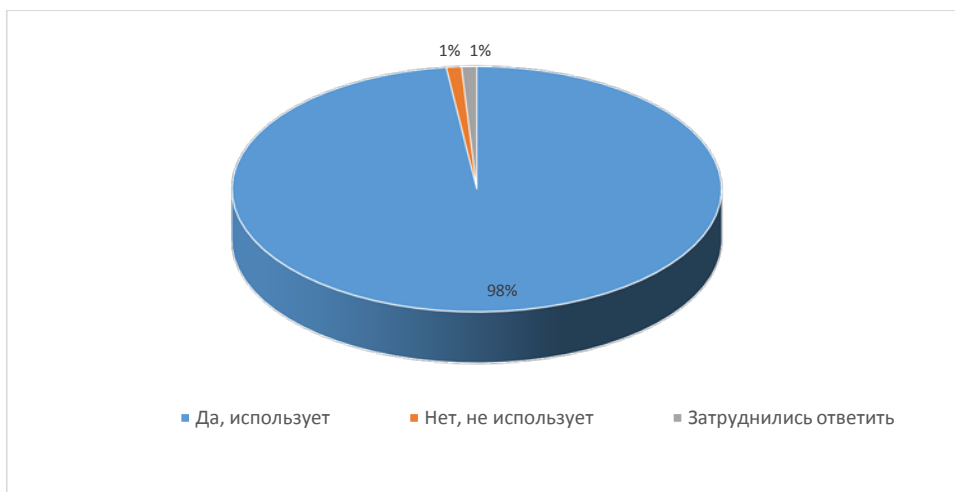


Рис.2.8. Использует ли руководитель различные методы мотивации трудовой деятельности

Как видно из результатов диаграммы, в организации используются методы мотивации, это подтвердили 98% опрошенных. Данный результат свидетельствует о том, что руководство понимает важность мотивации трудовой деятельности, умеет управлять персоналом, а также заинтересовано в повышении производительности труда.

Материальная мотивация всегда являлась самой эффективной, ведь человек трудится, прежде всего, для того чтобы обеспечивать себя и свою семью. Было выяснено, какие методы материальной мотивации применяются в организации:

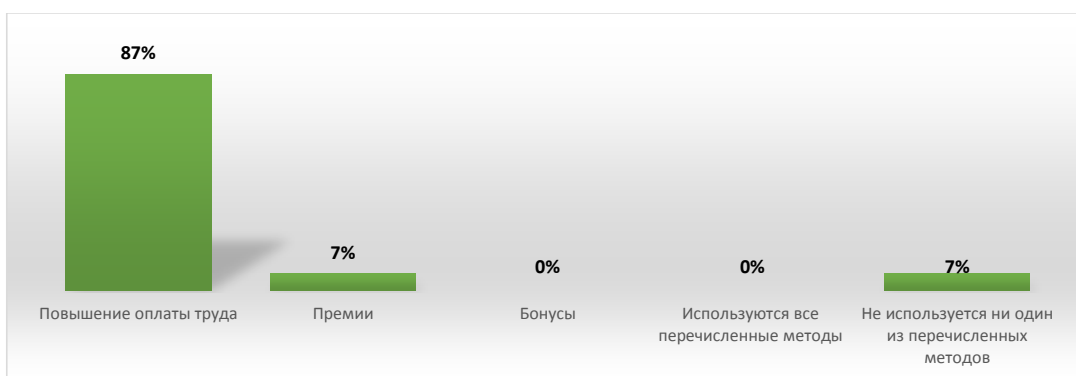


Рис.2.9. Какие методы материальной мотивации применяются в организации
87% опрошенных ответили, что в ПО «Электроприбор» широко распространен такой метод, как повышение оплаты труда, 7% подчеркнули – премии, 7% вообще не замечают никакой материальной мотивации.

Премии должны выплачиваться по результатам работы, следовательно, необходимо оценивать не только объем, но и качество выполненной работы (рис.

2.10).

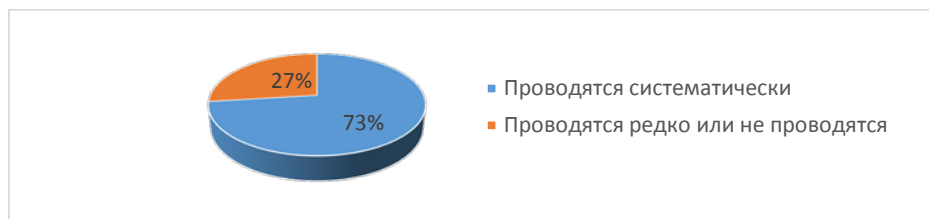


Рис. 210. Проведение проверок на качество

73% сотрудников говорят, что проверки на качество на предприятии проводятся систематически, 27% - что проверки бывают очень редко или вообще не проводятся. Проверки на качество на предприятии проводятся довольно часто, что хорошо: они позволяют работнику исправлять недостатки и корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимальному эффекту.

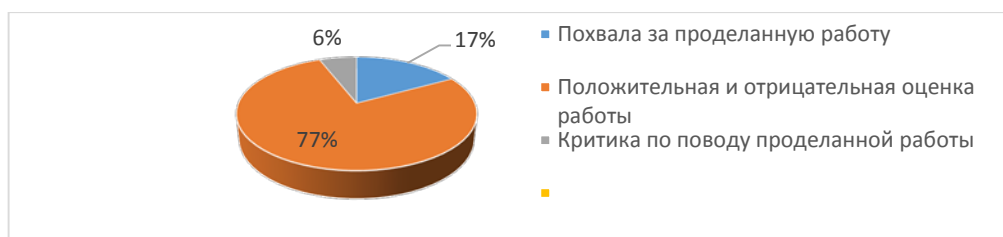


Рис. 211. Получение информации о проделанной работе

17% чаще всего получают похвалу за проделанную работу, 77% ответили, что слышат в свой адрес как положительную оценку, так и отрицательную, а 6% - зачастую критику (рис. 2.11). В результате, большинство респондентов ответили, что выполненная ими работа оценивается как хорошо проделанная, но оговариваются также все минусы. Прежде всего оценка за проделанную работу должна быть объективной, и если действительно имеются какие-то недоработки и минусы, то руководитель должен оценить результат и преподнести его так, чтобы тот не звучал как личное оскорбление.

30% опрошенных считают, что выполняемая ими работа имеет целостность, приводит к определенному результату, 60% считают, что зачастую это так, но не всегда, 10% - такое бывает крайне редко. В итоге, метод мотивации, заключающийся в целостности работы, на предприятии распространен, но не

совсем эффективно применяется. Таким образом, 70% персонала не видят конечной цели деятельности, а это могло стать резервом, обеспечивающим результативность труда каждого сотрудника.

В ПО «Электроприбор» четко функционирует материальная система мотивации. Она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами.

Администрация ПО «Электроприбор» устанавливает заработную плату по труду каждому работнику, зависящую от его квалификации, личного вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается.

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии.

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики. Если персонал организации повышает свою производительность труда, нравится персоналу работать на своей должности и не хочется переводиться в другую организацию, то это значит, что использование мотивации в организации эффективно.³¹ Чтобы выяснить отношение персонала ПО «Электроприбор» к своему рабочему месту, им был задан такой вопрос: «Каковы Ваши планы на ближайшие один-два года?»

³¹ Репина Н.Г. Мотивация – еще один шаг к эффективному управлению персоналом // Новое поколение. – 2013. – №6. – С.121-126



Рис.2.12.Планы сотрудников ПО «Электроприбор» на ближайшие один-два года

Результаты показывают, что 73% сотрудников планируют продолжить работать на прежней должности в этой же организации, 13% - планируют сменить должность, но остаться в этой же организации, 13% - планируют перейти в другую организацию на эту же должность. Полученные данные говорят, что большинство сотрудников довольны своим местом работы.

Также было изучено, как действуют на трудовую активность персонала различные факторы.

Как видно из результатов, значительное воздействие на трудовую активность персонала оказывает материальное стимулирование: люди готовы повышать свою производительность труда и делать свою работу качественно за дополнительную плату. Также заметна роль и нематериального стимулирования: 60 % опрошенных отметили, что нематериальное стимулирование существенно повышает их трудовую активность, а 40% отметили, что действует незначительно, но все же повышает. Велика роль такого фактора, как меры административного воздействия: 47% опрошенных признали, что это оказывает очень существенное воздействие – повышает трудовую активность, а 53% отметили, что воздействие есть, но не очень значительное. Это значит, что персонал уважает свое руководство и их приказы не обсуждаются. Ответы поделились на 3 части по поводу такого фактора, как

трудоустройкой коллектива. Этот фактор оказывает влияние, повышая трудовую активность. Боязнь потерять работу действует существенно, повышая трудовую активность. Это отметили 47% опрошенных рабочих, а 53% отметили, что этот фактор действует незначительно, но трудовую активность все же повышает.

Высокая заработная плата является для рабочих является очень важным элементом работы – это отметили 60% опрошенных. Также 60% отметили, что важным в работе является содействие работодателя в улучшении жилищно-бытовых условий персонала и благоприятные условия труда. Возможность профессионального роста и благоприятный психологический климат также занимают немаловажную роль на рабочем месте – отметили 53% опрошенных. Обеспеченность оргтехникой, возможность должностного продвижения, разнообразие работы 47% опрошенных поставили на 2 место. На 3 месте у опрошенных респондентов - самостоятельность в выполнении работ, престиж профессии, возможность общения в процессе работы. На 4 месте – сложность работы, низкая напряженность труда, участие в управлении организацией. Таким образом, было выявлено чем можно замотивировать персонал.

Чтобы проанализировать существующую систему нематериальной мотивации, респондентам был задан вопрос «Существует ли в Вашей организации нематериальная мотивация? Если да, то в каких видах?». На этот вопрос были получены следующие результаты:

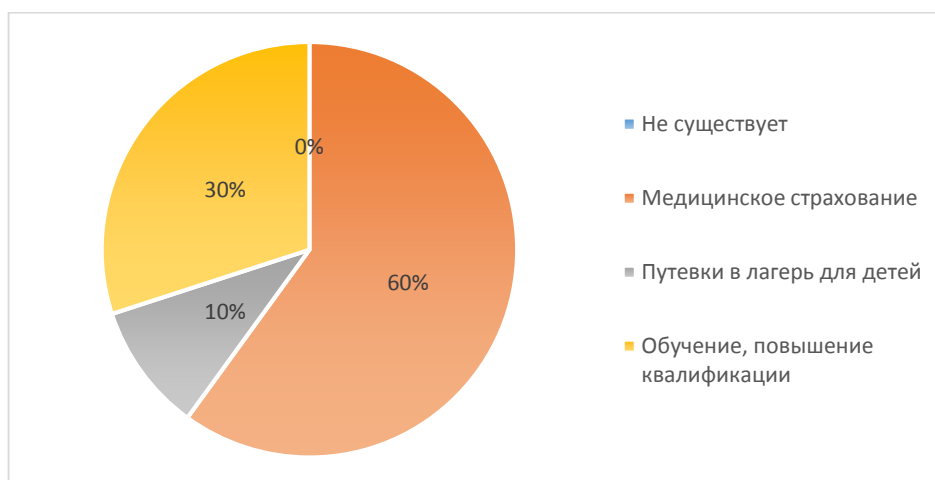


Рис. 2.13. Виды нематериальной мотивации в организации

Полученные данные говорят о том, что самым значимым видом нематериальной мотивации для работников является медицинское страхование, менее значимым является обучение, повышение квалификации. Для сотрудников, у которых есть дети, важным видом нематериальной мотивации являются путевки в лагерь для детей.

Также, респондентам было предложено оценить существующую систему нематериальной мотивации персонала организации.

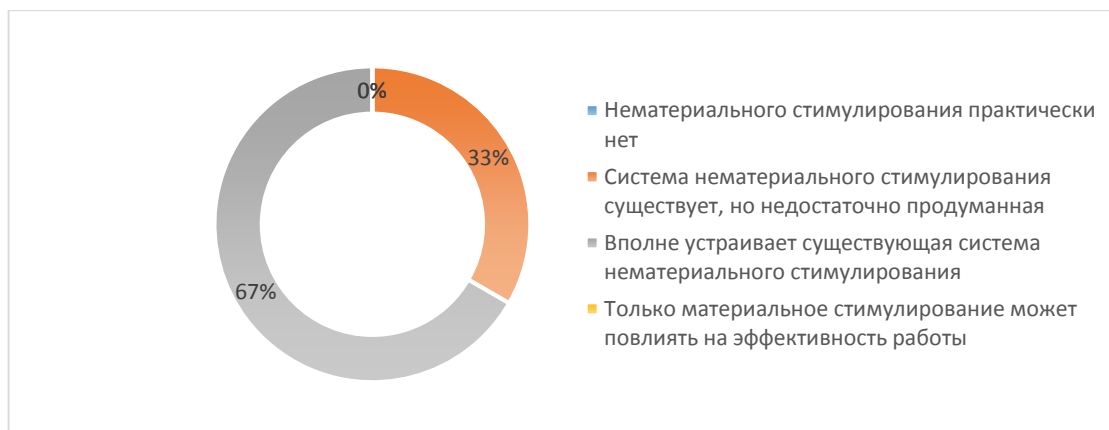


Рис. 2.14. Оценка существующей системы нематериального стимулирования

Полученные результаты говорят о том, что существующая система нематериальной мотивации в целом устраивает работников, но она требует доработок.

Завершающим стал вопрос: «Методы мотивации, которые использует ваше руководство, повышают вашу трудовую активность?»



Рис.2.15. Повышают ли трудовую активность персонала методы мотивации, применяемые руководством

Диаграмма показывает, что все методы, которые применяет руководство ПО «Электроприбор» для повышения трудовой активности персонала, оказывают влияние. Это отметили 80% рабочих, что является хорошим результатом. Все же 13% рабочих подчеркнули, что методы мотивации, применяемых руководством, не оказывают на них влияния, а 6,7% вообще не замечает мотивации со стороны руководства.

Таким образом, исследование показало, что большинство опрошенных респондентов устраивает их место работы. Материальное стимулирование, больше чем нематериальное, оказывает воздействие на трудовую активность персонала. Высокая заработная плата стоит на первом месте у всех опрошенных сотрудников ПО «Электроприбор», на втором месте у значительного количества опрошенных – обеспеченность оргтехникой, возможность профессионального роста, возможность должностного продвижения, разнообразие работы, благоприятные условия труда, благоприятный психологический климат, возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия. Также было выяснено, что применяемые руководством методы мотивации оказывают влияние на значительное количество персонала.

2.3. Оценка удовлетворенности сотрудников трудом

В настоящее время сотрудники стали по-другому рассматривать свое место в организации. Для многих важное значение в их эффективном труде имеет не только коллектив, должность, но и удовлетворенность трудом. Именно она играет главную роль в эффективном труде персонала.

Самое точное определение удовлетворенности персонала трудом будут следующие:

- это реальное восприятие сотрудниками всех предоставляемых организацией условий и благ, оплаты труда и других возможностей и сравнение с собственными потребностями и запросами, т. е. с тем, что они считают важным,
- эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания. От удовлетворенности трудом

зависит экономическая эффективность труда персонала,

– комплексный показатель, который складывается из предмета оценки труда.

Основными элементами удовлетворенности трудом могут быть как индивидуальные качества сотрудника, так и его поведение в коллективе, а также его рабочее поведение, результативность труда, именно они удовлетворяют интересы работодателя. Однако есть еще другая сторона - сам сотрудник. Чтобы удовлетворить интересы сотрудника, должны быть возможности, которые предоставляются со стороны организации, и здесь могут быть условия труда, организация и оплата труда, отношения в коллективе, корпоративы, повышение квалификации, информационные технологии, соответствующее рабочее место.³²

Важный показатель, отражающий практику мотивационного воздействия на персонал в организации, – удовлетворенность рабочим местом, содержанием труда, режимом работы.

Половина опрошенных сотрудников ООО «Электроприбор (50%) оценивают влияние существующей системы мотивации на функционирование организации как обеспечение продуктивности деятельности персонала и удовлетворенность трудом, и почти половина респондентов (41%) заинтересованы в конечном результате деятельности (рис. 2.16). Ведь именно от того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации, поэтому нужно стараться постоянно совершенствовать существующую систему мотивации.

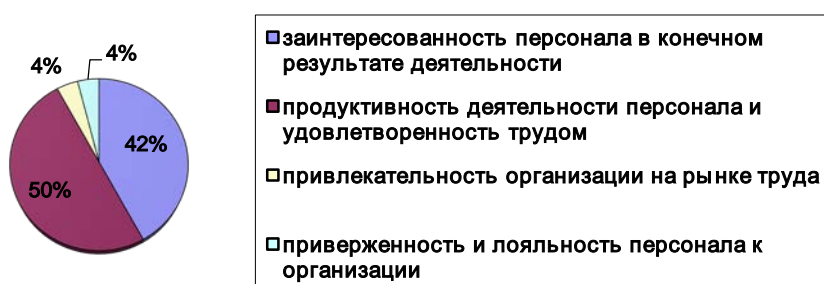


Рис. 2.16. Оценка влияния существующей системы мотивации на функционирование организации

³² Рудалева И. А., Кабашева И. А. Факторы удовлетворенности трудом работников организации // Фундаментальные исследования. 2014. №11-4 С.872-876.

Ряд полученных результатов исследования характеризует степень удовлетворенности работой, структурой мотивов поведения работников в сфере труда и повышения квалификации, ценностных ориентаций и установок и других элементов мотивации персонала. 15,3% респондентов оценивают действующую систему мотивации на предприятии как высокую, 36,6% удовлетворены работой лишь частично, т. е. средний уровень мотивации. Остальные же оценивают как низкую или затрудняются ответить (рис. 2.17).

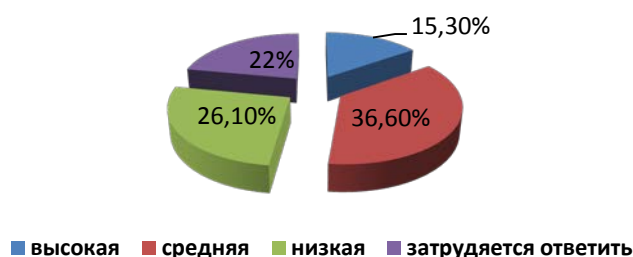


Рис 2.17. Оценка мотивационной системы сотрудниками

Работники организации среди подобных факторов чаще всего называют недостаточный уровень заработной платы (69,6%) и отсутствие перспектив стабильной занятости (71,5%). Также высок такой показатель, как неудовлетворенность организацией труда. Кроме того, следует также отметить недовольство работников организации отношением к ним администрации (39,8%).

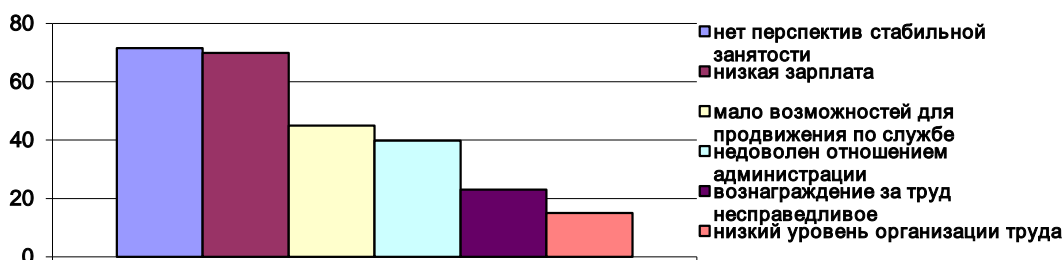


Рис. 2.18. Факторы неудовлетворенности работой

Участникам опроса было предложено выбрать факторы, которые делают работу привлекательной и оценить их по 10 балльной шкале. Большинство сотрудников наибольшие баллы отдали фактору «стабильная работа без угрозы

увольнения» и «справедливое распределение объемов работ». Также не менее важными факторами являются «дополнительные льготы» и «достаточная информация о том, что вообще происходит в организации». Наименьшие баллы получил фактор «гибкое рабочее время», он не является главным, потому что для всех сотрудников данная организация является основным местом работы.

На вопрос «Удовлетворены ли вы своей работой?» 13% опрошенных ответили «нет», 22% - частично удовлетворены работой, 65% - работой полностью удовлетворены (рис. 2.19).

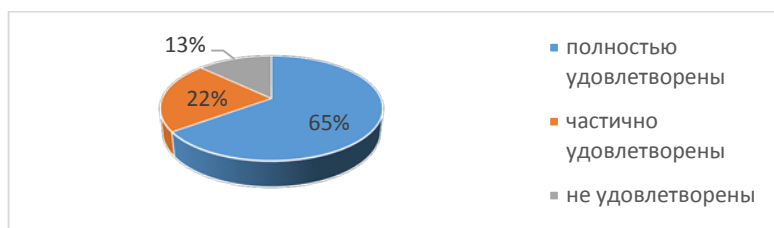


Рис. 2.19. Удовлетворенность сотрудников своей работой

Содержанием работы удовлетворены 59% опрошенных, 35% - частично удовлетворены, 3% - не удовлетворены, 3% - затруднились ответить.

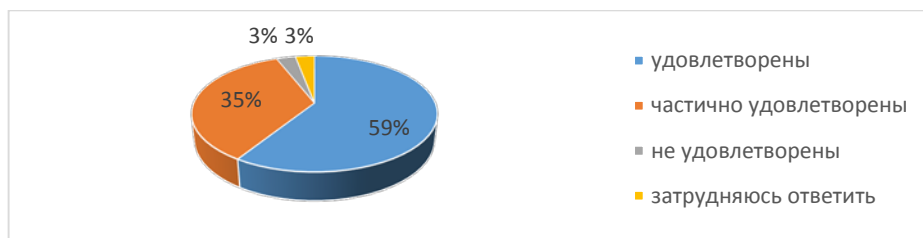


Рис. 2.20. Удовлетворенность содержанием работы

Понятие «содержание работы» включает в себя функции и обязанности, возложенные на сотрудника, выполняемые им проекты, решаемые им задачи. Другими словами «содержание работы» – это то, чем непосредственно занимается сотрудник. Из приведённой выше диаграммы (рис. 2.20) видно, что наибольший процент сотрудников удовлетворен исследуемым показателем, что является положительным моментом для работы организации.

Для изучения удовлетворенности сотрудников ПО «Электроприбор»

работой, респондентам было предложено отметить меру удовлетворенности различными сторонами своей работы.

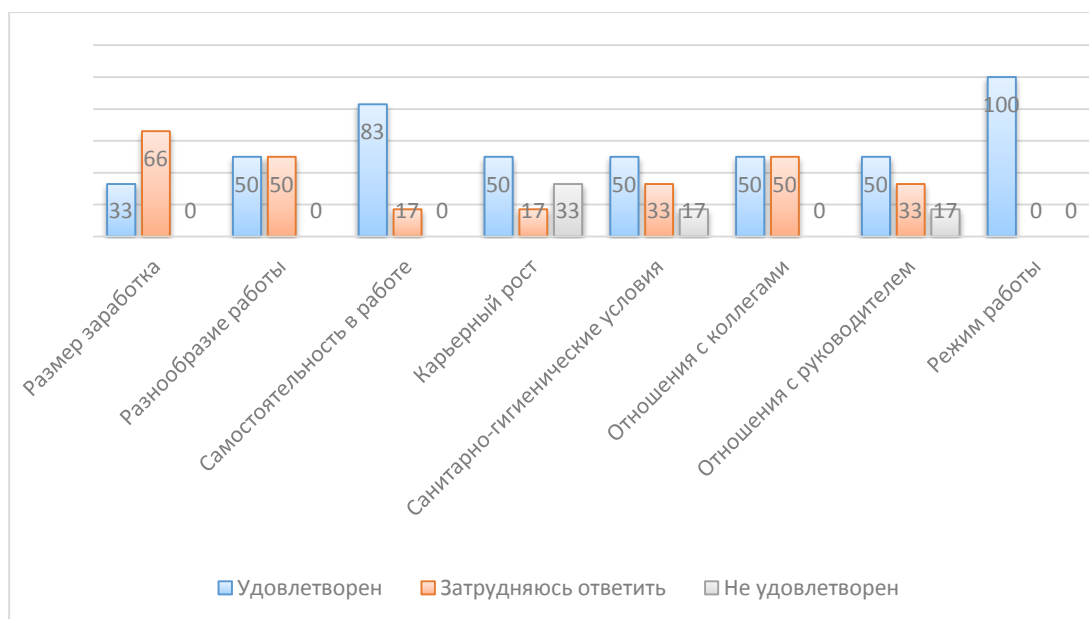


Рис. 2.21. Удовлетворенность работников различными сторонами работы (чел.)

Полученные результаты говорят о том, что абсолютно все респонденты удовлетворены своим режимом работы. Большинство сотрудников удовлетворены самостоятельностью в работе. Неудовлетворенность работники выразили по отношению к карьерному росту, санитарно-гигиеническим условиям и к отношению с непосредственным руководителем.

Для того, чтобы сотрудник был удовлетворен своим трудом, он должен ощущать практическую значимость своей деятельности.



Рис.2.22. Практическая значимость деятельности

Полученные данные говорят о том, что большинство респондентов считают,

что все, что они делают – необходимо, 33% отметили, что не вся их деятельность необходима.

С 2008 г. организация принимает участие в программе целевой подготовки специалистов с высшим профессиональным образованием для организаций оборонно-промышленного комплекса на 2007-2015 гг., направляя в Пензенский государственный университет 10-12 человек ежегодно на обучение по специальностям, востребованным в организации.

Руководство организации ежегодно направляет своих представителей на обучение по президентской «Программе повышения квалификации управленческих кадров для организаций народного хозяйства», затем выдвигает их на руководящие должности. В 2015 году обучение специалиста завершилось в Сингапуре.

В 2015 г. руководители и специалисты организации принимали участие в программах краткосрочного повышения квалификации по различным направлениям деятельности: обучение по дополнительной программе профпереподготовки по направлениям «Специалист по метрологии», «Интеллектуальная собственность. Патентоведение». Организовано повышение квалификации по вопросам допуска граждан РФ к гостайне, по управлению отходами, вопросам организации торгов и закупок, по правовым вопросам, по бухгалтерскому учету и пенсионному обеспечению, по вопросам стандартизации и сертификации, по программе компьютерного проектирования «Solid Works» и др.

В отчетном периоде прошли обучение 413 рабочих и 232 сотрудника инженерно-технического и руководящего состава. Средства, затраченные на обучение, составили 1 236,2 тыс. руб.

Однако, согласно опросу, далеко не все сотрудники удовлетворены возможностью повышать квалификацию и обучаться.

Одна из основных задач любого руководителя состоит в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников.

В целях оценки эффективности программ мотивации в ПО «Электроприбор» изучено состояние вовлеченности персонала в деятельность организации как

наивысшей формы проявления мотивации сотрудников. Основные составляющие вовлеченности персонала условно можно разделить на 3 вида:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс;
- инициативность и нацеленность на эффективность работы.

Вовлеченность в решение корпоративных задач предполагает максимально полное информирование персонала об этих задачах. Анализ вовлеченности персонала ПО «Электроприбор» в решение корпоративных задач позволяет сделать следующие выводы:

- более половины сотрудников не полностью информированы о целях и задачах ПО «Электроприбор»;
- в 42% случаев руководитель не совсем четко формулирует задачи подчиненным, что непосредственно может сказаться на их выполнении;
- большинство сотрудников активно привлекаются для разработки корпоративных задач;
- 72% сотрудников активно привлекают своих коллег к решению корпоративных задач.

Мотивацию для решения корпоративных задач можно назвать, наверное, одним из самых главных факторов для решения их.

В общем виде можно сказать, что в ПО «Электроприбор» вовлеченность в решение корпоративных задач находится на хорошем уровне. Данный показатель составляет 91,3%. Показатель наиболее вовлеченного сотрудника составляет 100%, а наименее вовлеченного – 77,5%. (рис.2.23)

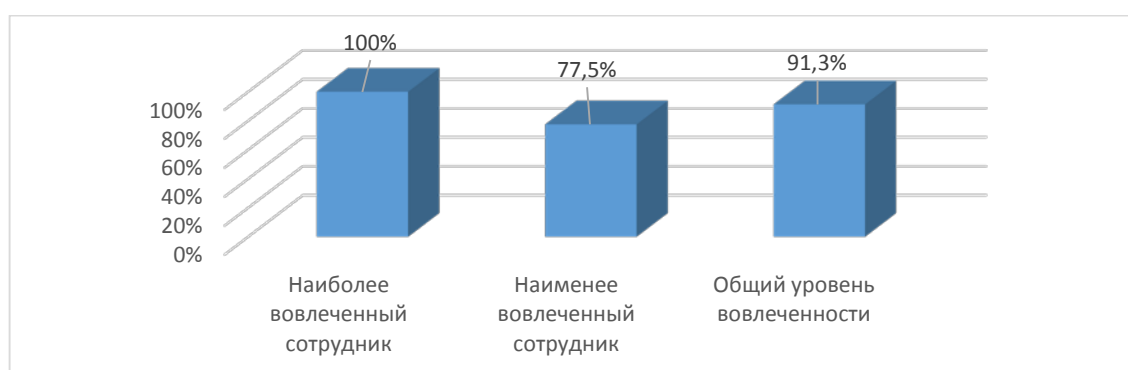


Рис. 2.23. Вовлеченность в решение корпоративных задач

Вовлеченность в рабочий процесс – главная составляющая вовлеченности персонала. Вовлечение сотрудников в рабочие процессы повышает эффективность компании, его анализ позволяет говорить о таких тенденциях в ПО «Электроприбор», как:

- понимание своих функций находится сотрудниками на высоком уровне;
- более половины сотрудников не полностью знают о критериях, по которым оценивается их работа;
- не у всех сотрудников рабочее место находится на высоком уровне, некоторым требуется внесение каких-то изменений;
- в большинстве случаев руководитель достаточно уделяет внимания своим подчиненным;
- для всех сотрудников работа интересна, у них есть возможность учиться, развиваться, решать новые задачи.

В общем, можно сказать, что вовлеченность в рабочий процесс в ПО «Электроприбор» находится на высоком уровне. Общий уровень вовлеченности составляет 92,6%. Показатель наиболее вовлеченного сотрудника – 98,2%. Показатель наименее вовлеченного – 79,6%. (рис. 2.24)

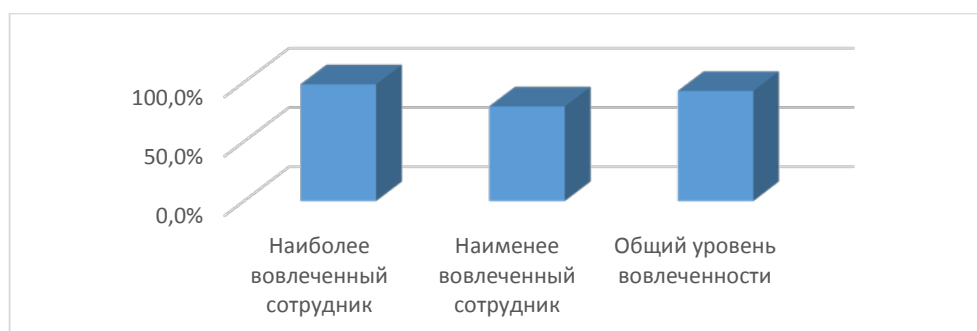


Рис. 2.24. Вовлеченность в рабочий процесс

Исследование инициативности и нацеленности на эффективность работы позволило определить, насколько инициативны и нацелены на эффективность работы сотрудники ПО «Электроприбор»:

- 58% сотрудников активно интересуются работой коллег, а 42% не в полной мере помогают своим коллегам;

- самостоятельное планирование своей работы говорит о высоком профессионализме 62% сотрудников, лишь у 38% сотрудников небольшое воздействие на планирование работы оказывает руководитель;
- 54% опрошенных творчески подходят к решению своих задач;
- 64% опрошенных осуществляют определенные изменения в методах своей работы, для того чтобы улучшить исполнение.

В общем виде, можно сказать, что сотрудники ПО «Электроприбор» инициативны и нацелены на эффективность работы. Общий показатель инициативности и нацеленности на эффективность работы – 92,4%. Показатель наиболее инициативного сотрудника – 97,5%. Показатель наименее инициативного сотрудника – 87,5%. (рис. 2.25)

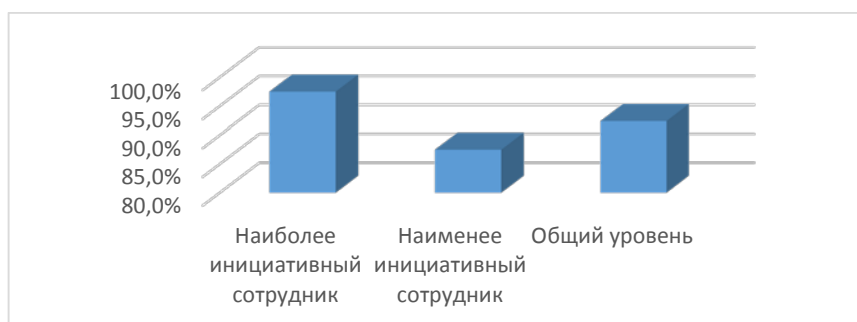


Рис. 2.25. Инициативность и нацеленность на эффективность работы

Таким образом, инициативность и нацеленность на эффективность работы в ПО «Электроприбор» находится на очень высоком уровне. Даже показатель наименее инициативного сотрудника свидетельствует нам об этом.

Общий уровень вовлеченности персонала высокий. Но, несмотря на это, все равно имеются слабые стороны. А именно:

- невысокая информированность о целях и задачах ПО «Электроприбор»;
- недостаточная известность о всех процессах, происходящих в ПО «Электроприбор»;
- низкое понимание того, чего ждет от сотрудника руководство;
- незнание критериев оценки работы и др.

По итогам анализа можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к изменениям, происходящим в организации. С одной стороны, этот показатель является пролонгированным и показывает отношение работника к организации в среднесрочной динамике, с другой стороны, – имеет деятельностный аспект, то есть в большей степени реализуется в виде конкретного поведения работников. В условиях постоянных изменений, которым подвержены инновационные компании, эти две характеристики являются ключевыми.³³

В целом существующая система мотивации труда персонала ПО «Электроприбор» устраивает сотрудников, но она требует некоторых доработок, так как не все потребности персонала удовлетворены в полной мере. Например, такие как возможность профессионального роста, разнообразие работы, благоприятные условия труда, гибкий график работы.

Таким образом, в ПО «Электроприбор» используются элементы материальной и нематериальной мотивации, но формы и методы мотивации выбираются спонтанно, несистемно. В ПО «Электроприбор» необходимо в большей степени внедрять социальные мотивы труда, то есть нематериальные блага в обмен на труд, которые будут направлены не на получение дохода, а на получение морального поощрения, признание не только коллективом, но и руководством, удовлетворение самолюбия, амбиций и т.д.

³³ Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий//Вестник Алтайского государственного университета. – 2014. – № 9(119). – С. 157 – 162.

3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»

3.1. Рекомендации по развитию методов мотивации персонала

В ПО «Электроприбор» используется как материальная, так и нематериальная мотивация персонала. 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. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Для ПО «Электроприбор» необходимо использование комплексного подхода к формированию и развитию системы мотивации, а для этого следует учитывать преимущества всех существующих подходов к построению систем³⁴ (приложение 2).

Согласно комплексному подходу для достижения основной цели системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» выделим ряд подцелей:

- развитие способностей работника, необходимых для высокой трудовой активности и как следствие продуктивности работника в конкретных производственных условиях;

- стабилизация персонала, заключающаяся в постоянстве состава работников предприятия посредством согласования организационных и индивидуальных целей;

³⁴ Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон.наук. – М., 2011.

- формирование у работников творческой активности, необходимой не только в процессе выполнения профессиональных обязанностей, но и организационного поведения на каждом рабочем месте;

- консолидация персонала, на основе повышения лояльности сотрудников.

Достижению целей системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» способствует решение следующих основных задач: привлечение и удержание персонала, повышение производительности труда, ответственности и самостоятельности работников, а также удовлетворенности работой, состоянием рабочего места, оптимизация соотношения затрат на материальное стимулирование и меры социальной защиты персонала.

Основные элементы системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» представим в виде схемы (приложение 3).

Рассмотрим некоторые варианты применения традиционных методов мотивации.

Выдача «премий-призов» – денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Выдача премий в ПО «Электроприбор» носит регулярный характер: как правило, ее получают все сотрудники ежемесячно и в связи с изменившимися условиями из-за кризиса, – ежеквартально. Размер премии зависит от финансовых результатов деятельности предприятия. Рекомендуется перейти от регулярных премий (или предусмотреть в дополнение к ним) выдачу премий-призов. Эффект неожиданности еще больше вдохновляет сотрудников. Также предусматривается иной способ – премия за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов ПО «Электроприбор» входят различные бонусы: медицинское страхование, оплата питания. 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.

Также следует предусмотреть дополнительное вознаграждение, выдаваемое за вклад сотрудника в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей, например бригады (смены) за перевыполнение плановых показателей или рационализаторские предложения.

В целях развития и популяризации рабочих профессий, а также освоения новейших технологий в АО «ПО «Электроприбор» проводятся различные конкурсы. В конкурсе «Лучший по профессии» участник организации занял второе призовое место на областном этапе. Среди специалистов организации в возрасте до 35 лет организован конкурс инновационных проектов «Идея», где были представлены проекты по совершенствованию программного обеспечения для оборудования с ЧПУ, технологических процессов и их нормирования, технологий металлических покрытий, разработке автоматизированных устройств различного назначения.

Силами специалистов организации проводятся курсы целевого назначения по различным тематикам.

Соревнование «Лучший сотрудник» может стать эффективным инструментом дополнительной мотивации персонала ПО «Электроприбор». В качестве критерия определения победителя может быть выбран такой показатель качества труда, как например, объем произведенной продукции (для производственного персонала), количество новых заказчиков и число сохраненных прежних заказчиков. Результаты соревнования подводятся в конце квартала. Награждение происходит публично. Сотрудников поздравляют на собрании, сведения о победителях размещают на информационных досках; каждому из них дарят памятную фотографию с церемонии награждения.

Основные направления социальной мотивации персонала представлены в приложении 2. Назначение данных программ – рост благосостояния и защищенности работников ПО «Электроприбор», сплочение коллектива,

получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым. Начинается эта работа, казалось бы, с малого – с понимания того, что для большинства людей важно не только иметь работу, но и ощущать свою полезность на этой работе, чувствовать себя частью данной организации, испытывать чувство причастности.

Простейшей формой, дающей возможность удовлетворять эту потребность и осуществлять эту потребность, осуществлять мотивационное воздействие, является общение людей непосредственно на рабочем месте. Задача менеджеров – познакомиться со своими подчиненными поближе, узнать, что они делают хорошо и чего хотят от собственной работы, а затем попытаться сориентировать организацию собственно на людей, создать дух единой рабочей команды, такой климат, в котором большинство работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь предприятию добиться намеченных целей.

Важнейшей социальной мотивацией успешной трудовой деятельности является предоставление человеку такой работы, которая отвечает его личным интересам, склонностям и способствует максимальному раскрытию его трудового и творческого потенциалов. В этом случае наступает удовлетворенность работой, человек получает возможность использовать свои знания и способности, достичь высокого профессионализма, «культивировать» собственную работу, добавляя к ней новые функции в соответствии с будущими потребностями.

Для ПО «Электроприбор» рекомендуется рассмотреть возможность использования гибкого расписания работы ряда сотрудников, не задействованных непосредственно в производственном процессе. Работа по гибкому расписанию включает в себя несколько типов³⁵:

- гибкий график: работник сам выбирает фиксированное время начала и окончания работы при фиксированном времени работы за день (8ч.);
- скользящий график: позволяет менять время начала и окончания работы при фиксированном времени за день;

³⁵ Береза Н. Опыт внедрения гибкого графика работы [Текст] /Н. Береза// Менеджер по персоналу. –2012. – №11. – С. 85

- гибкий день: фиксируется не ежедневное рабочее время (8ч.), а еженедельное (40ч.) или ежемесячное, которое и суммируется из отработанных ежедневно часов;
- гибкий день с присутственными часами: фиксируется несколько часов предположим во вторник и пятницу, остальные по гибкому дню;
- гибкое размещение: возможность работать не только на работе, но и дома, у смежников, в любом другом месте.

В таких условиях сложнее осуществлять функции администрирования и контроля, возможен перерасход энергии из-за более продолжительного обогрева и освещения зданий, могут возникать проблемы по нарушению законодательства или необходимости оплаты «лишних» часов по нормам сверхурочного времени. Именно поэтому требуется более тщательная и всесторонняя проработка коллективных и индивидуальных соглашений и договоров. Вместе с тем позитивный эффект от применения программ гибкого времени огромен: снижаются текучесть и связанные с ней издержки, уменьшается количество прогулов, увеличивается производительность, укрепляется доверие, растет самоконтроль работников и, самое главное, - существенно возрастает удовлетворенность своим трудом. Эти же цели преследуют и системы частичного найма и разделения места между работниками³⁶.

Недостатком социального пакета ПО «Электроприбор» является то, что в числе сотрудников есть те, кто пользуется всеми его позициями, и те, у кого нет необходимости пользоваться всеми позициями. Вторая группа сотрудников может чувствовать себя неудовлетворенными таким набором соцпакета.

В ПО «Электроприбор» предлагается ввести возможность выбора наполнения соцпакета как фактор мотивации. Сотрудник, не пользующийся ни одной или большинством предлагаемых льгот, не удовлетворен предлагаемым компенсационным пакетом, соответственно, демотивирован. В этом случае следовало бы спросить его самого, что он хотел бы видеть в качестве составляющих

³⁶ Федорова Т. Сотрудники и гибкий график работы // Кадровое дело. – 2009. – №9. – С. 20

компенсационного пакета. Скорее всего, это была бы солидная премия по результатам работы, оплата бензина, мобильной связи, собственной путевки на время отпуска (например, в размере оклада). Поэтому следует перейти на выбор льгот. Он подразумевает, что в конце года социальные льготы распределяются исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия на 2–3 пакета, имеющих одинаковую стоимость, но разное наполнение. Предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который их максимально устроит, – значит мотивировать их на достижение результатов.

Принцип выбора соцпакета позволяет каждому работнику выбрать необходимые социальные льготы с учетом его уровня квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией. Среди льгот могут быть различные виды медицинского, автомобильного и имущественного страхования, бесплатные туристические путевки, обучение иностранным языкам, оплата детского сада для ребенка, абонемент в спортивный зал, скидки в магазинах-партнерах. Работники, самостоятельно выбирающие компенсации, как правило становятся более лояльными компании, ведь возможность выбирать вознаграждение самостоятельно уже сама по себе рассматривается персоналом как определенная льгота.

В социальный пакет и перечень льгот для персонала ПО «Электроприбор» могут быть включены бесплатные консультации, например, по вопросам страхования, юридические консультации. Организация консультативных служб: юрист предприятия может давать консультации работникам по возникающим у них вопросам, не связанным с работой (например, как оформить договор купли-продажи квартиры, как оформить дачный участок в собственность), специалист по кадрам может консультировать по вопросам оформления пенсии и пр. Такие консультации не предполагают серьезной юридической помощи, носят лишь характер советов, но работник становится более лояльным к компании, психологически спокойнее, следовательно, это положительно отразится на его производительности.

В анкетном опросе сотрудников ПО «Электроприбор» мы предложили отметить, какие «нетрадиционные» способы выражения благодарности за хорошо

выполненную работу используются в компании и какие из них приятно было бы получить. Результаты представлены в приложении 5.

Как видно из таблицы, не все возможные способы выражения благодарности используются в ПО «Электроприбор», хотя многое из не используемого в компании может быть приятно сотрудникам.

Итак, для улучшения действующей системы мотивации персонала в ПО «Электроприбор» необходимы:

- адаптация действующей системы мотивации к изменениям, произошедшим на рынке труда или в области стратегических целей предприятия;

- дополнение эффективной системы стимулирования системой мотивирования, направленной на применение индивидуального подхода к работникам;

- разработка программ по обучению руководителей приемам стимулирования, мотивирования, ресурсобеспечения, предоставления обратной связи и подкрепления результатов.

- прогнозирование трудового поведения сотрудников;

- определение карьерной ориентации различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития.

Таким образом, ПО «Электроприбор» в целях повышения эффективности системы мотивации персонала может использовать целый арсенал методов материальной денежной мотивации, материальной неденежной мотивации, нематериальной мотивации, социальной мотивации. Кроме того, возможно нетрадиционное использование уже отработанных в организации методов мотивации.

3.2 Мероприятия по повышению вовлеченности персонала

ПО «Электроприбор» в работу

Проанализировав вовлеченность персонала ПО «Электроприбор» в рабочие

процессы и процессы управления, можно предложить следующие мероприятия по повышению вовлеченности сотрудников в решение корпоративных задач с целью их мотивации.

Информирование о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения.

Эффективная система информирования предполагает построение оптимальных каналов распространения информации, создание правил работы с информацией, контроль соблюдения этих правил, а также разработку и осуществление мероприятий по соблюдению правил работы с информацией. Если система обеспечивает своевременное и без искажения получение информации персоналом, информация не теряется, то это можно считать дополнительным конкурентным преимуществом компании на рынке. Информирование о стратегии компании, о ее миссии, ценностях, о целях и задачах подразделения необходимо осуществлять на собраниях и планерках, посредством информационных досок, корпоративной газеты, видеороликов, корпоративного портала, через группы в социальных сетях и т.д.

Повышение эффективности коммуникаций.

Хорошо отлаженная система внутренних коммуникаций делает компанию более управляемой, а также сокращает затраты. Эффективно работающая система коммуникаций позволяет установить прозрачность во взаимоотношениях между менеджментом компании, транслируемыми целями организации и специалистами, в том числе работающими с клиентами. Как следствие – высокая управляемость компании, чуткое реагирование на изменение ситуации на рынке, более высокое качество обслуживания клиентов, повышение мотивации персонала, вовлеченность в управление организацией.³⁷ Руководителю необходимо четко описать задачи, дать понять, что в итоге ожидается от сотрудника, ускорить процесс адаптации новых сотрудников,

³⁷ Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда//Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 1-5. – С. 108 – 115.

проводить внутрикорпоративные мероприятия и т.д.

Создание комплексных механизмов стимулирования вовлеченности в разработку и решение корпоративных задач.

Создание комплексных механизмов стимулирования вовлеченности персонала в разработку и решение корпоративных задач возможен за счет роста заинтересованности в результатах труда и самореализации работников.

Руководителю необходимо сделать так, чтобы интерес сотрудников совпадал с интересом компании.

Очень важно, чтобы интерес сотрудника и компании совпадали. Именно достижение интересов ведет к достижению главной цели. Поэтому руководителю необходимо поощрять сотрудника путем обеспечения благоприятных условий труда, проведения справедливой кадровой политики, высказывания личной заинтересованности в судьбе каждого сотрудника.

Необходимость периодически проводить оценку профессиональных компетенций, чтобы сотрудники понимали и знали, что она существует в ПО «Электроприбор».

Оценку профессиональной компетенции можно рассматривать со следующих позиций:

- компетентность с точки зрения поиска и отбора кадров – оценка успешности: модель востребованного специалиста;
- компетентность с точки зрения развития человеческих ресурсов – оценка организационного развития: модель будущего специалиста;
- компетентность с точки зрения результативности – оценка результативности: модель эффективного специалиста;
- компетентность с точки зрения стимулирования труда – оценка связи между оплатой и результатом: профессионально-квалификационные модели специалистов.³⁸

³⁸ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ. / А.Я Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

Отличие компетентного специалиста от квалифицированного заключается в том, что он не только владеет определенным уровнем знаний, умений и навыков, но и реализует их в работе; обладает внутренней мотивацией к качественному осуществлению своей профессиональной деятельности и отношением к своей профессии как к ценности. Компетентный специалист способен выходить за рамки своего предмета, своей профессии, он имеет определенный творческий потенциал саморазвития.

Правильное использование методов материальной и нематериальной мотивации.

Необходимо узнать у каждого сотрудника, чего бы ему хотелось. Не все одинаковы в своих желаниях и стремлениях, поэтому каждый сотрудник имеет свои цели и желания и, значит, им необходимо предоставлять разные возможности для решения корпоративных задач.

Таким образом, осуществление данных мероприятий непосредственно скажется на вовлеченности сотрудников в решение корпоративных задач.

Для того, чтобы повысить вовлеченность в рабочий процесс, необходима реализация следующих мероприятий.

Вовлечение сотрудников в новые проекты, обеспечение самостоятельности при выполнении работ.

Вовлекать сотрудников в новые проекты очень важно. Если он будет выполнять однотипные задания каждый день, то вскоре ему это станет неинтересно и эффективность его деятельности снизится. Чтобы этого не произошло, руководителю необходимо давать сотруднику новые, неоднотипные задания. Вследствие этого, сотрудник начнет работать эффективней, тем самым углубляясь в рабочий процесс.

Регулярное предоставление сотрудникам обратной связи по результатам работы.

Руководителю необходимо с сотрудником обсуждать причины его неудач, предлагать варианты помощи для повышения показателей в будущем, хвалить за достижения, согласовывать ближайшие и долгосрочные цели в работе. Обратная

связь является ключевым моментом в развитии сотрудников. Она помогает не только исправить ошибки подчиненных, но и закрепляет желательное поведение, стимулирует профессиональное развитие и в конечном счете помогает сотрудникам достигать поставленных целей.

Создание достойных условий труда.

В содержание достойных условий труда наряду с привычными условиями, определенными ТК РФ³⁹ и иными актами, содержащими нормы трудового права, необходимо организационно-технические и социально-экономические элементы корпоративного характера, обеспечивающие работнику на его рабочем месте благоприятную обстановку, необходимую для реализации его трудовых (профессиональных, творческих) и иных интересов.⁴⁰

Создание внутрикорпоративного форума.

Внутрикорпоративный форум – это закрытый форум для общения и обмена информацией между сотрудниками компании.⁴¹ Его создание позволит:

- создать устойчивую систему неформального общения сотрудников различных уровней;
- наладить обратную связь (руководитель-сотрудник и наоборот);
- осуществить обмен опытом между сотрудниками и отделениями банка.

Обращение к сотрудникам за советом, привлечение к решению трудных/значимых задач подразделения, компании.

Если сотрудник понимает, что руководство прислушивается его мнения, он начинает чувствовать себя комфортнее, осознает, что он действительно необходим компании. Возможность участия сотрудника в значимых задачах компании, вдохновляет и мотивирует его.

Предоставление сотруднику возможности для самообучения;

³⁹ Трудовой кодекс

⁴⁰ Петренко, Е.А. Система управления персоналом в коммерческих банках// Управление развитием персонала, 2011, № 02(26). – С.102 - 110

⁴¹ Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процессе работы, в ходе формирования и внедрения HR-бренда//Материалы Афанасьевских чтений. – 2015. – Т.1. - № 13. – С. 137 – 138.

Самообучение – один из самых эффективных видов обучения сотрудников в компании, потому что позволяет им самим осваивать необходимый материал, повышает их собственную мотивацию и ответственность за обучение. Если сотрудник занимается самообучением, то он нуждается в постоянном внимании и контроле со стороны руководителя. Если не интересоваться самообучением сотрудника, то эффект от такого обучения будет небольшим. Возможности для самообучения могут быть следующими:

- материалы на информационных досках;
- корпоративный портал;
- профессиональные журналы;
- корпоративная библиотека и др.

Признание со стороны коллег и руководителя результатов, как конечных, так и промежуточных.

Признание результатов является отражением взаимоотношений руководителя и сотрудника, которые стимулируют сотрудника к большей отдаче и положительно влияют на его моральное состояние. Подчеркивая важность труда сотрудника для организации, руководитель способствует более качественному выполнению работ в будущем. Признание результатов сотрудника можно сделать в отчете о результатах подразделения, компании. Также с помощью одобрения, похвалы, как личной, так и на собраниях, в корпоративных СМИ.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование вышеперечисленных мероприятий позволит увеличить вовлеченность персонала ПО «Электроприбор» в решение корпоративных задач и рабочий процесс.

Интеллектуальная инициатива понимается как целостное состояние личности, активизирующее интеллектуальную деятельность, характеризуется самостоятельной постановкой проблем и задач; выдвижением новых идей и решений. Данное состояние личности можно смоделировать с помощью специальных развивающих приемов.⁴²

⁴² Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 125 – 133.

Инициатива характеризуется выходом за пределы требуемого, принятием на себя личностью определенной меры ответственности. Инициатива, ставшая постоянным стимулом, определяющим и направляющим поступки человека, превращается в моральное качество личности – инициативность.

Развитие инициативы у сотрудников тесно связано с развитием их эмоционального интеллекта (с развитием способности выйти за рамки и заданности, открытия и познания себя, своих возможностей, целей, способов их достижения, ограничивающих и поддерживающих установок, анализа и понимания своих эмоций и ценностей, навыков управления эмоциональными ресурсами), как основы и движущей силы данного феномена. Наиболее эффективно обучение проходит тогда, когда ставится цель формирования инициативы не только как поведенческого (ситуативного) свойства, но и как глубинного (личностного) качества сотрудника.⁴³

Поэтому мероприятия для повышения инициативы будут следующими:

а. повышение уровня эмоционального интеллекта;

Здесь необходимо разработать тренинг, который будет включать в себя четыре блока:

- идентификация эмоций;
- эмоциональное содействие мышлению;
- понимание эмоций;
- управление эмоциями.

Данный тренинг пробуждает желание развивать и использовать эмоциональный эффект на практике.

б. создание «банка идей»;

Предполагает создание специальной папки на внутреннем сайте ПО «Электроприбор» или почтового ящика, где каждый сотрудник может высказать свою идею по улучшению работы. Лучшие из идей могут внедряться в

⁴³ Хлевная Е.А., Киселева Т.С. Повышение инициативы сотрудников через развитие эмоционального интеллекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 125 – 133.

жизнедеятельность ПО «Электроприбор» и озвучиваться на организационных встречах. Сотрудник может сам реализовывать свою идею, привлекать к реализации своих коллег, либо участвовать в реализации других идей.

с. управление посредством делегирования;

Делегирование задач в ПО «Электроприбор» недостаточно хорошо используется. Предлагается делегировать не типичные задачи руководителя, с которыми сотрудники сталкиваются каждый день, а задачи интересные и необычные для них. Таким образом, при решении данных задач сотрудники будут развивать собственную инициативу.

d. информирование сотрудников об успешных карьерах работников;

Успешная карьера стала одной из обязательных составляющих современной жизни. Каждый сотрудник стремится к успешной карьере. Но порой он сталкивается с проблемами в достижении. Чтобы минимизировать данные проблемы, необходимо информировать персонал о других успешных карьерах. Можно организовывать встречи с данными людьми, в которых они подробно расскажут свой путь карьеры, о проблемах, с которыми столкнулись. Если нет возможности личной встречи, можно подготовить отчеты об успешных карьерах, в которых также все будет прописано.

Чтобы сотрудники были нацелены на эффективность работы, необходимо использовать следующий ряд мероприятий:

– проведение тренинга «Ориентация на результат»;

Ориентация на результат – залог эффективности работы. Проведение данного тренинга способствует развитию нацеленности каждого сотрудника на эффективность работы. Программа тренинга может быть следующей:

- результат компании и личный результат;
- ориентация на процесс и результат;
- мотивация на достижение успеха и мотивация на избегание неудач;
- механизм направленности на достижение результата;
- формулирование целей как результата работы;

– критерии эффективности целей.⁴⁴

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий, направленный на повышение вовлеченности персонала как в решение стратегических и оперативных корпоративных задач, так и непосредственно в рабочий процесс, повысит ориентированность сотрудников на результат деятельности ПО «Электроприбор», их инициативность, удовлетворенность своей работой и лояльность к организации.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по развитию системы мотивации персонала ПО «Электроприбор»

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Оценка эффективности управления персоналом включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой – оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников)⁴⁵.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

⁴⁴ Криницына З.В. Управление человеческими ресурсами на основе системы HR-брендинга//В сборнике: Управление человеческими ресурсами: правовые, организационные и социально экономические, психологические механизмы сборник ежегодной научной конференции. – 2013. С. 58 – 61.

⁴⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С.462.

- обеспечение высокого жизненного уровня сотрудников;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определённая степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-экономический климат (возможности для коммуникации, информированности и т.д.).

Мероприятия, предложенные в выпускной квалификационной работе, предполагают получение социального эффекта в ПО «Электроприбор», проявлениями которого являются развитие персонала, совершенствование производственных и социальных отношений между людьми.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции человеческого капитала. В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, так же как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с

персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

То, сколько каждый работник приносит организации, зависит от трех факторов – его индивидуальной производительности, цены на его труд, а также от уровня рыночных цен на производимую им продукцию.

Таким образом, совершенствование методов мотивации персонала ПО «Электроприбор» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели АО «ПО «Электроприбор». В 2015 году финансовое положение ПО «Электроприбор» оставалось стабильным. Организация является платежеспособной и имеет удовлетворительную структуру баланса.

Таблица 3.1

Основные финансово-экономические показатели «ПО «Электроприбор»:

| Наименование показателей | Ед. изм. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Выручка от продаж | Тыс. руб. | 3 058 231 | 3 648 707 | 3 907 271 |
| Валовая прибыль | Тыс. руб. | 387 410 | 379 828 | 274 738 |
| Чистая прибыль | Тыс. руб. | 262 487 | 197 358 | 155 385 |
| Среднемесячная заработная плата | Руб. | 27 016 | 28 920 | 28 767 |
| Среднесписочная численность | Чел. | 2 267 | 2 360 | 2 396 |
| Выработка на одного работника (отношение выручки от продаж к среднесписочной численности) | Тыс. руб. | 1 349 | 1 546 | 1 630 |
| Кредиторская задолженность | Тыс. руб. | 458 451 | 568 238 | 1 194 059 |
| Дебиторская задолженность | Тыс. руб. | 501 410 | 644 763 | 688 421 |

Выручка от реализации за 2015 год составила 3 907 271 тыс. руб., что превысило аналогичный показатель за 2014 год на 7,1 %, а показатель 2013 года на

27,7 %. Динамика показателя за 2013-2015 гг. показана на рис.3.1.

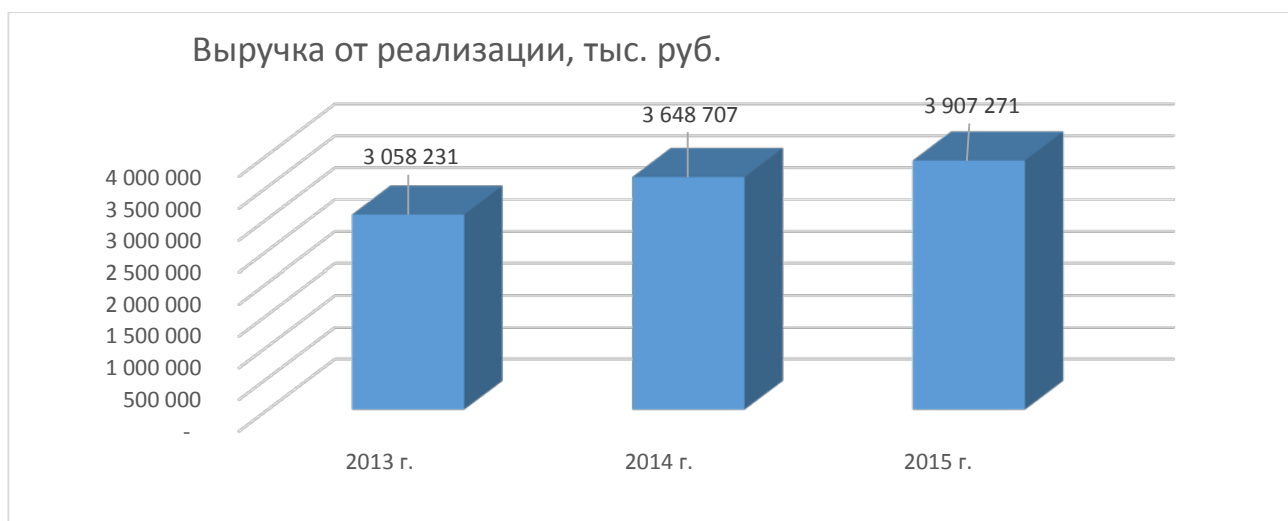


Рис. 3.1. Выручка от реализации продукции ПО «Электроприбор», тыс. руб.

Чистая прибыль в 2015 году снизилась относительно уровня 2014 года на 21,3% (соответственно чистая рентабельность продаж снизилась на 25,9 %), что связано с преобладанием в портфеле заказов 2015 года продукции с более низким уровнем рентабельности, ростом курса валют и повышением уровня инфляции относительно запланированного.

Общество продолжает развивать производственную базу, наращивать мощности, создавая тем самым предпосылки к наращиванию объемов производства в последующих периодах. Что требует роста заинтересованности персонала в результатах труда.

Среднемесячная заработная плата в ПО «Электроприбор» имеет стабильную тенденцию роста. Однако в 2015 году среднемесячная заработная плата осталась практически на том же уровне и составила 28 767 рублей. Рост относительно 2013 года – 106,5 %, относительно 2014 года – 99,5 %.

Организация не имеет задолженности по выплате заработной платы перед персоналом. Текущая заработная плата работникам выплачивается регулярно два раза в месяц. График изменения среднемесячной заработной платы представлен на рис. 3.2.

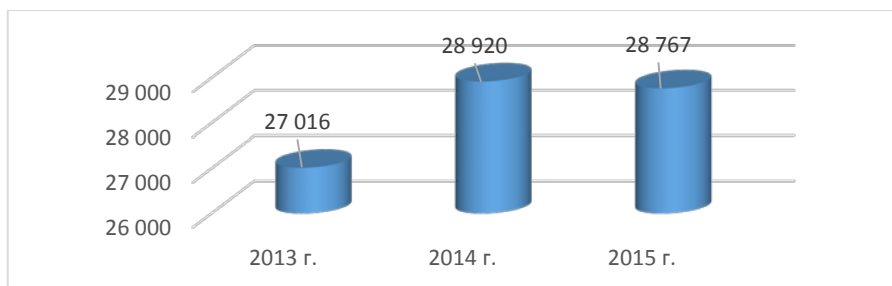


Рис. 3.2. Среднемесячная заработная плата, руб.

Среднесписочная численность организации за 2015 год составила 2 396 человек, рост относительно 2014 года – 101,5 %, относительно 2013 г. – 105,7 %. Среднесписочная численность растет меньшими темпами, чем выручка от реализации, в связи с этим увеличивается показатель выработки на одного работника. В 2015 году он составил 1 630 тыс. руб., что больше на 5,4 %, чем в 2014 году, и на 20,8 %, чем в 2013 году. Динамика выработки представлена на рис. 3.3.

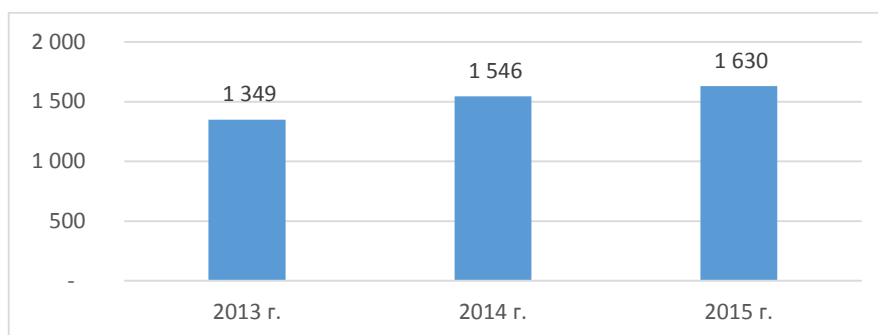


Рис. 3.4. Выработка на 1 работника, тыс. руб.

Увеличение прибыли происходит за счет роста производительности труда, на что, в свою очередь, оказывает влияние мотивация персонала, в том числе: выплаты премий и предоставления льгот и социальных пакетов. Мероприятия носят затратный характер и направлены на увеличение прибыли. Предположим, что внедрение мероприятий позволит повысить производительность труда, а следовательно, объем выпускаемой продукции на 10%. По итогам 2015 года выручка от произведенной и реализованной продукции ПО «Электроприбор» составила 3 907 271 тыс. руб.

Затраты на оплату труда и мотивацию персонала ПО «Электроприбор» до внедрения мероприятий по развитию методов трудовой мотивации:

$$28,767 \text{ тыс.руб.} \cdot 2396 \text{ чел.} \cdot 12 \text{ мес.} = 827\,108,784 \text{ тыс. руб в год.}$$

Затраты рассчитаны с учетом премий, начисляемых ежеквартально, и с учетом стоимости набора услуг, предоставляемых в каждом социальном пакете (из расчета в среднем 2 000 руб. в месяц на каждого работника).

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий.

Объем произведенной продукции, а значит, валовой выручки от ее реализации вырастет на 10%, прирост в абсолютном показателе составит:

$$3\,907\,271 * 0,1 = 390\,727 \text{ тыс.руб.}$$

Соответственно, выручка составит после прироста:

$$3\,907\,271 + 390\,727 = 4\,297\,998 \text{ тыс.руб.}$$

Затраты на реализацию мероприятий составят из расчета в среднем по 2 000 руб. в месяц добавить к социальному пакету каждого работника. Итого, совокупные дополнительные к имеющимся затраты составят:

$$2\,000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} * 2\,396 \text{ чел.} = 57\,504 \text{ тыс. руб.}$$

К имеющемуся социальному пакету могут быть добавлены на выбор работника различные виды медицинского, автомобильного и имущественного страхования, бесплатные туристические путевки, оплата проезда до места работы, оплата детского сада для ребенка, абонемент в спортивный зал и др. Подчеркнем, что получить деньгами сумму социального пакета работник не может, только сформировать свой собственный набор бенефитов. Стоимость пакета при этом для всех работников будет одинаковой, из расчета которой каждый работник делает свой выбор.

Большая часть рекомендаций по использованию методов мотивации в ПО «Электроприбор» не потребует значительных затрат.

Формы выражения благодарности также малозатратные:

- оставить записку с благодарностью, написанную от руки, на столе сотрудника;
- подарить билеты в кино (тир, боулинг, парк отдыха и пр.) на всю семью работника;
- предоставить скидки и бонусы на покупку товаров в магазинах-партнерах;
- прислать по почте открытку-благодарность на дом;

– подарить сотруднику/кам профессиональную фотосессию.

Призы за победу в соревновании «Лучший сотрудник» не требуют больших финансовых вложений.

Методы социальной мотивации не требуют финансовых вложений: участие сотрудника в управлении подчеркивает его значимость для организации, значит, делает его более лояльным, он скорее откликнется на просьбу работать сверхурочно или выполнить дополнительную работу.

Формы вовлечения в управление: делегировать ему полномочия, попросить у сотрудника совета по рабочему вопросу, обратиться к сотруднику с важной проблемой и попросить подумать над ее решением.

Определим, насколько эффективным может быть предлагаемый проект для ПО «Электроприбор».

Затраты на оплату труда, бенефиты и бонусы в ПО «Электроприбор» до внедрения мероприятий – 827 108,784 тыс. рублей, что в выручке составляет 21,2% (827 108,784 тыс. руб. / 3 907 271 тыс. руб.)

Та же категория затрат после внедрения мероприятий увеличится на 57 504 тыс. рублей и составит 884 612,784 тыс. рублей, или 20,6% от выручки (884 612,784 тыс. руб. / 4 297 998 тыс. руб.).

Эффективность проекта составит 0,6% от выручки.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по развитию методов трудовой мотивации персонала ПО «Электроприбор» дадут положительный экономический эффект.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Мотивация труда представляет собой внутреннее побуждение индивида, работника предприятия, к определенному поведению в рамках его трудовой деятельности в соответствии с его интеллектуальными и физическими способностями. Мотивация труда возникает только в том случае, если индивид может добиться удовлетворения своих потребностей в результате выполнения определенных трудовых функций на предприятии. Целью мотивации труда является достижение в процессе трудовой деятельности целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда могут находиться как связанные с процессом труда мотивы и стимулы, так и не связанные с ним.

2. Дано определение вовлеченности персонала как высшему уровню мотивации: «качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимобратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане)».

3. Дана характеристика следующих моделей вовлеченности персонала: модель вовлеченности персонала AonHewitt, модель экспоненциальной вовлеченности TowerWatson, модель вовлеченности Ганебаума-Шмидта.

4. В выпускной квалификационной работе был проведен анализ приоритетных мотивов трудовой деятельности персонала. При ранжировании выбранных мотивов было выявлено, что у работников ПО «Электроприбор» главным мотивом к хорошему выполнению работы является высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. На втором месте по значимости

респонденты выбрали здоровый рабочий климат. А третье место – это надежное рабочее место.

По опроснику Маслоу у сотрудников ПО «Электроприбор» наибольшую важность имеют социальные потребности, по результатам мотивационного теста по модели Мак-Клелланда, большую часть персонала организации составляют сотрудники с доминирующей потребностью в причастности.

Гарантия сохранения рабочего места – это одна из наиболее важных потребностей работников организации, поэтому угроза потерять рабочее место является сильным мотивом в их трудовой деятельности.

5. По итогам комплексного опроса, проводимого в ПО «Электроприбор», выявились две группы факторов: мотиваторы и демотиваторы.

Мотиваторы: признание; положительный результат работы; цель как таковая; грамотный руководитель; самостоятельность; заработок и общий доход; хороший коллектив; информативность; четкая постановка задачи и т.д.

Демотиваторы: критика, отсутствие признания; некомпетентный руководитель; неинформированность; перегруженность или недогруженность работой и ответственностью; неудачи в работе; неясность целей и функций.

Исходя из выявленных потребностей и мотивирующих и демотивирующих факторов, должна строиться система мотивации персонала в ПО «Электроприбор».

6. Анализ практики мотивации персонала ПО «Электроприбор» позволил сделать следующие выводы:

– наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии;

– проверки на качество на предприятии проводятся довольно часто, что хорошо: они позволяют работнику исправлять недостатки и корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимальному эффекту;

– метод мотивации, заключающийся в целостности работы, на предприятии распространен, но не совсем эффективно применяется. Таким образом, 70% персонала не видят конечной цели деятельности, а это могло стать резервом, обеспечивающим результативность труда каждого сотрудника.

– в ПО «Электроприбор» большинство сотрудников не видят перспективы карьерного роста, профессионального развития и совершенствования своих знаний, навыков и опыта.

7. Проведена оценка эффективности применения форм и методов мотивации персонала ПО «Электроприбор»:

– 15,3% респондентов оценивают действующую систему мотивации на предприятии, как высокую, 36,6% удовлетворены работой лишь частично, т.е. средний уровень мотивации. Остальные же оценивают как низкую или затрудняются ответить;

– приоритетными факторами при увеличении трудовой активности, по мнению опрошенных, являются повышение размера заработной платы (75,4%), улучшение организации и условий труда (51,8 и 46,9% соответственно), уверенность в стабильности рабочего места (36,3%), а также усиление связи заработка и результатов работы (37,9%).

8. Разработаны рекомендации по развитию методов трудовой мотивации персонала. Необходимо использование комплексного подхода к формированию и развитию системы мотивации. Достижению целей системы мотивации персонала ПО «Электроприбор» способствует решение следующих основных задач: привлечение и удержание персонала, повышение производительности труда, ответственности и самостоятельности работников, а также удовлетворенности работой, состоянием рабочего места, оптимизация соотношения затрат на материальное стимулирование и меры социальной защиты персонала.

9. Предложено нетрадиционное использование известных способов мотивации:

- выражение благодарности сотруднику - оставить записку с благодарностью, написанную от руки, на столе сотрудника, прислать по почте открытку-благодарность на дом;

- премирование - выдавать «премии-призы» – неожиданное денежное вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи, премия за профессионализм – по результатам аттестации, оценивающей результаты работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности;

- бонусы (единоразовое дополнительное вознаграждение) сделать командными;

- бенефиты (компенсационный, социальный пакет) превратить в «пакет кафетерия» - предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет бенефитов и льгот, который их максимально устроит.

10. Разработаны мероприятия по повышению вовлеченности персонала ПО «Электроприбор», комплекс которых позволит повысить вовлеченность персонала в решение корпоративных задач, в рабочий процесс, а также инициативность и нацеленность на эффективность работы.

11. Рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий. Внедрение предлагаемых методов мотивации персонала ПО «Электроприбор» позволит повысить объем выпускаемой продукции за счет роста производительности труда персонала на 10%. Рассчитано, что эффект от внедрения мероприятий составит 0,6% от выручки.

12. Эффект от управления трудовой мотивацией персонала может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные проблемы менеджмента. Коллективная моногр. / под общ. ред. д-ра. экон. наук, проф. С.Д. Резника. [Текст] / С.Д. Резник – Пенза: ПГУАС, 2012.
2. Анисимов В. Программа оптимизации системы управления персоналом [Текст] / В. Анисимов // Бизнес для бизнеса. – 2012. - №11.
3. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
4. Антонова, Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
5. Афанасьев, В. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды [Текст] / В. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №4. - С. 275-281
6. Афанасьева, А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности. Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон.наук. [Текст] / А.Ю. Афанасьева. – М., 2011.
7. Аюпов, Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Текст] / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
8. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г.Х. Багирова. – М.: Юнити-Дана, 2014.
9. Барышева, А. Кнут как основное мотивирующее средство? [Текст] / А. Барышева // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 7–12.
10. Батьковский, А. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) [Текст] / А. Батьковский, С. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 104–109.
11. Береза, Н. Опыт внедрения гибкого графика работы [Текст] /Н. Береза// Менеджер по персоналу. –2012. – №11. – С. 85–87.

12. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А. Блинов // Маркетинг. – 2014. - №7. – С. 88-101.
13. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2010. – №21. – С. 32–37.
14. Буданова, М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Текст] / М.В. Буданова, С.А, Афонина // Российское предпринимательство. — 2014. — № 8 (206). — С. 83-88.
15. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 49–52.
16. Валюженич, Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации [Текст] / Н.Е. Валюженич // Управление персоналом. – 2010. – N 16.
17. Ведерникова, О.М. Простые способы вовлечения персонала [Текст] / О.М. Ведерникова // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 24-26.
18. Вечмотова, О. Кадры для российских банков [Текст] / О. Вечмотова // Менеджмент. – 2008. – № 4.
19. Вишняков, О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст] / О.Л. Вишняков, В.П. Грачев // Управление персоналом. – 2009. – № 19. – С. 47–49.
20. Воробьева, Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом [Текст] / Е. Воробьева // Экономика и жизнь. – 2011. – № 15.
21. Гавриленко, А. Особенности мотивации в российском обществе и организации [Текст] / А. Гавриленко // Менеджмент. – 2010. – № 1.
22. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. [Текст] / Б.М. Генкин. – М.:Инфра-М, 2011.
23. Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях [Текст] / В.И. Герчиков //ЭКО. – 2009. – № 6. – С. 103–112.

24. Демченко, В.В. Влияние организационной культуры на повышение эффективности мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Демченко // Управление корпоративной культурой. – 2014. - №3. – с. 56-59.

25. Дешина, С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон [Текст] / С.П. Дешина // Менеджмент в России и за рубежом. –2012.–№5.– С.118–125.

26. Доничев, О.А. Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О.А. Доничев // Менеджмент в России и за рубежом.–2012.– №1.–с.119–124.

27. Друбецкая, Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48–52

28. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010.

29. Жердева, О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? [Текст] // О. Жердева // Управление персоналом. – 2012. –№22(296). – С. 14–17.

30. Зенирова, А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала [Текст] / А. Зенирова // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 10-14.

31. Каграманова, Т.И. Проблемы мотивации и стимулирования в управлении персоналом. [Текст] / Каграманова Т.И. // Мир науки, культуры, образования. – 2014. - №3. – С.383-385.

32. Как заинтересовать работника: зарубежный опыт мотивации труда [Текст] / сост.: С.Д. Резник. – Пенза: Центр развития предпринимательства «Олимп», 2003. – 15 с.

33. Карапетян, З. Комплексная система мотивации и управления показателями [Текст] / З. Карапетян// Служба кадров и персонал. – 2011. – №3. – С. 11–14.

34. Кетько, Н.В. Основные трудности построения мотивационной структуры предприятия и эффективные пути их преодоления [Текст] / Н.В. Кетько // Креативная экономика. — 2014. — № 5 (29). — С. 86-91.
35. Кибанов, А. Я. Система управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. — М.: Проспект, 2012.
36. Клочков, А. Мотивация персонала на стратегию компании [Текст] / А. Клочков // Управление персоналом. — 2011. — N 9.
37. Козычева, Н.Б. Проблема и задачи мотивации персонала [Текст] / Н.Б. Козычева, Б.С. Козычев // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 2. — С. 60–66.
38. Кондратьев, Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность [Текст] / Э.В. Кондратьев. — Пенза: ПГУАС, 2010.
39. Кондрукевич, Е.А. Монетарная мотивация в системе менеджмента организации [Текст] / Е.А. Кондрукевич // Российское предпринимательство. — 2014. — № 6 Вып. 1 (185). — С. 104-108.
40. Крюкова, Е.А. Алгоритмы работы с конфликтами в организации [Текст] / Е.А. Крюкова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 8 (230). — С. 115-119.
41. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. [Текст] / И.А. Кулькова. — Ижевск, 2009.
42. Левина, С.Ш. Диагностика мотивации [Текст] / С.Ш. Левина, И.К. Пономарева // Кадровик. — 2010. — №3. — С. 20–24.
43. Левина, С.Ш. Управление мотивацией труда персонала организаций [Текст]: моногр. / И.К. Пономарёва, С.Ш. Левина. — Пенза: ПГУАС, 2010. — 248 с.
44. Ловчева, М. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации [Текст] / М. Ловчева, Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. — 2012. — № 4. — С. 34–45

45. Льгова, К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников [Текст] / К.Н. Льгова // Мотивация и оплата труда. - 2014. -№02(22). - С. 140-146.

46. Мамонов, Е.А. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда [Текст] / Е.А. Мамонов // Кадровик. — 2014.—№11. — С.24-26

47. Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы. [Текст] / Под ред. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011.

48. Могилевкин, Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат [Текст] / Е.А. Могилевкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников. Учебно-практическое пособие. – СПб: Изд-во «Речь» , 2012.

49. Мясоедова, Т.Г. Оценка и создание структуры категорий должностей – один из инструментов повышения мотивации персонала предприятия [Текст] / Т.Г. Мясоедова, Д.И. Митбрейт // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 (33). — С. 88-95.

50. Невская, Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации [Текст] / Л.В. Невская // Российское предпринимательство. – 2012. – № 20 (218). – С. 73–78.

51. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82–89.

52. Озерникова, Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие [Текст] / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Издательство БГУЭП, 2009. – 345с.

53. Полозова, А.Н., Мотивационно-стимулирующие инструменты управления развитием персонала [Текст] / А.Н. Полозова, Евсеева С.В., Фролова Н.В. Горковенко Е.В. // Креативная экономика. — 2014. — № 10 (22). — С. 128-134.

54. Прошкин, Б.Г. О прямой мотивации и организации труда [Текст] / Б.Г. Прошкин // Управление персоналом. – № 16. – 2014. – С. 92-94.

55. Пряхов, В.В. Мотивационная функция доходов работника и ее использование в управлении на предприятиях [Текст] / В.В. Пряхов // Экономика строительства. – 2009. – № 8. – С.12–15.

56. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала [Текст] / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – С. 131–134.

57. Резник, С.Д. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях: Монография [Текст] /С.Д. Резник, Левина С.Ш., Глухова И.В.. -Пенза: ПГУАС, 2003.- 495с.

58. Ромашкин, С. Оценка персонала по методике – DISC [Текст] / С. Ромашкин// Управление развитием персонала. – 2014. – №3. – С. 6–9.

59. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] /Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2010.

60. Свешникова, Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №11. – С. 84-85

61. Серопов, Л. Моделирование социально–экономических факторов роста производительности труда [Текст] / Л. Серопов // Кадровик. – 2010. – N 5. – С. 57.

62. Туленков, Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2013.– №7. – С. 24–30

63. Фатхутдинов, Р. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления [Текст] / Р. Фатхутдинов, Л. Сивкова //Управление персоналом. – 2010. – № 2. – С. 32–40.

64. Федорова, Т. Сотрудники и гибкий график работы [Текст] / Т. Федорова // Кадровое дело. – 2009. – №9. – С. 20–28.

65. Фомин, А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда: Автореферат на соискание ученой степени канд. социол. Наук [Текст] /А.В. Фомин. – М., 2009.

66. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич // Кадровик. – 2010. – №1. – С. 24 – 29.

67. Шестакова, Е.В. Мотивация кадров [Текст] / Е.В. Шестакова // Кадры предприятия – 2014. – № 7–С. 10-14.

68. Шумкова, Т.Н. Роль анализа трудовых показателей в эффективном управлении предприятием [Текст] / Т.Н. Шумкова // Менеджмент: теория и практика. – 2010. – №3/4. – С. 147 – 152.

69. Щербакова, Е.М. Изменение мотивов трудовой деятельности персонала и его влияние на качество труда [Текст] / Е.М. Щербакова // Проблемы современной экономики — 2014. — №1(49). — С.305-307.

70. Яхонтова, Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала [Текст] / Е.С. Яхонтова // Управление корпоративной культурой. – 2014. - №3 – с. 174-179.

71. Яхонтова, Е. В. Системный подход к управлению производительностью труда [Текст] / Е.В. Яхонтова, С.В. Гаврилова // Кадровик. – 2014. – № 3. – С. 44-50.

ГЛОССАРИЙ

Аттестация - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем.

Внутрифирменный менеджмент - совокупность принципов, методов и средств управления ресурсами фирмы в целях достижения максимальной эффективности и прибыльности.

Интеграция - взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постоянной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Кадровая политика - это система принципов и правил, принятая руководством фирмы и которая призвана регулировать деятельность системы управления человеческими ресурсами для поддержания ключевых ценностей организации и достижения её главных целей.

Кадровый менеджмент - принято считать сферу деятельности, отвечающую за предоставление в распоряжение фирмы таких работников, которые необходимы для эффективного достижения целей компании.

Кадры - основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной формы деятельности, все постоянные работники.

Критерии оценки - показатели, по которым оцениваются работники.

Менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и роста прибыли.

Метод управления - совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных перед организацией целей.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, направленную на достижение определённых целей.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов.

Оперативное управление персоналом - это, система решающая вопросы, связанные с краткосрочным (текущим) управлением персонала

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационные ценности - это явления, предметы и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации

Оценка деятельности кадровой службы - это систематический, чётко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью данной службы, а также соотнесение их результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка - количественное измерение числа единиц работы, которая может быть выполнена за промежуток времени; или это есть продолжительность времени, необходимого для выполнения единицы работы.

Оценка результативности труда - одна из функций по управлению человеческими ресурсами, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы специалистами или управленческим персоналом.

Планирование - выработка целей и определение наилучших способов их достижения.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей ведущих к их достижению.

Планирование человеческих ресурсов - определение того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников

Профессиональная адаптация - это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, предмету труда, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда.

Профессиональное обучение- процесс развития у сотрудников специфических профессиональных навыков посредством специальных методов

обучения.

Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Развитие карьеры - действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана строительства карьеры.

Развитие персонала - набор инструментов обучения, повышения квалификации и воспитания чувства принадлежности к фирме, с помощью которых персонал постоянно совершенствует свои знания и навыки, лучше осознаёт организационную культуру и успешно работает для достижения целей организации.

Стимулирование - комплекс средств и мероприятий, направленных на привлечение интереса к объекту стимулирования.

Стратегическое управление персоналом - система, призванная решать вопросы, связанные с долгосрочным планированием и управлением персоналом.

Управление - процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Управление персоналом - область знаний о способах и методах воздействия организации на персонал с целью достижения целей организации при одновременном учёте интересов работника.

АНКЕТА

Просим Вас ответить на заданные ниже вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Опрос является анонимным, поэтому фамилию не указывайте. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций.

Пожалуйста, будьте внимательны. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Если ни один из ответов Вам не подходит, напишите, пожалуйста, свой.

1. Предусмотрены ли в Вашей организации специальные программы по обучению и повышению квалификации персонала?

- 1) Да; 2) Нет; 3) Затрудняюсь ответить.

2. Направлялись ли работники Вашей организации на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет?

- 1) Да; 2) Нет

3. Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?

- 1) Высокая;
2) Средняя;
2) Низкая;
3) Затрудняюсь ответить.

4. Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже стимулов производственной и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас.

- 1) Размер заработка;
2) Гарантия сохранения работы;
3) Справедливость вознаграждения;
4) Комфорт на рабочем месте;
5) Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг;
6) Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности;
7) Возможность проявить творчество в работе;

- 8) Учет мнения при принятии решения;
- 9) Возможность продвижения по службе;
- 10) Хорошие отношения с коллегами и с руководством;
- 11) Другое _____

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует Вашей позиции

- 1) Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять ее;
- 2) Я удовлетворен(а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить ее по объективным обстоятельствам;
- 3) Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять ее;
- 4) Я не удовлетворен(а) работой в компании, и хотел(а) бы сменить место работы;
- 5) Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6. Какие факторы на Ваш взгляд могут повысить Вашу производительность труда? (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

- 1) Хорошие шансы продвижения по службе
- 2) Стабильный заработок
- 3) Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)
- 4) Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства
- 5) Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности
- 6) Сложная и трудная работа
- 7) Работа, заставляющая думать самостоятельно
- 8) Высокая степень ответственности
- 9) Интересная работа, требующая творческого подхода

7. Какие факторы на Ваш взгляд делают работу привлекательной (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

- 1) Работа без большого напряжения и стресса
- 2) Удобное расположение офиса
- 3) Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений
- 4) Работа с людьми, которые Вам нравятся
- 5) Хорошие отношения с непосредственным начальником
- 6) Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании
- 7) Стабильная работа без угрозы увольнения
- 8) Гибкое рабочее время (гибкий график)
- 9) Справедливое распределение объемов работ
- 10) Дополнительные льготы

8. Выберите условия, которые Вам не нравятся в вашей работе и цените их по 10 балльной шкале

- 1) К Вам несправедливо относится непосредственный руководитель
- 2) Ваш заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу
- 3) Вам часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями
- 4) Вы редко выполняете работу, соответствующей Вашей квалификации
- 5) Вас не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздники, совместных посещений оздоровительных, спортивных и других мероприятий)
- 6) Вас не поощряли и не принимали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала
- 7) У вас не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым вам для работы
- 8) Вас давно не повышали в должности
- 9) Вам давно не повышали заработную плату

10) У вас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера

9. Должна ли организация, чьи работники регулярно получают высокую зарплату заботиться о своих работниках и нести в связи с этим дополнительные расходы на социальные программы?

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1) Да; | 3) Скорее нет, чем да; |
| 2) Скорее да, чем нет; | 4) Нет |

10. Действует ли подобная система социальных программ в Вашей организации?

- 1) Да;
- 2) Нет;
- 3) Затрудняюсь ответить.

11. Оценивается ли руководством Ваш труд?

- 1) Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны;
- 2) Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям;
- 3) Оценивается, но очень редко, от случая к случаю;
- 4) Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует

12. Учитываются ли Ваши индивидуальные особенности, когда Вам даются поручения?

- 1) да
- 2) в зависимости от ситуации
- 3) нет, личные особенности не имеют значения

13. В Вашей организации созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса?

- 1) созданы полностью
- 2) существуют лишь частично
- 3) таких условий нет совсем

14. За хорошо выполненную работу Вас обычно поощряют в виде...»:

- 1) премии;
- 2) грамот и благодарственных листов;

3) вообще не поощряют.

15. Вы скорее выполните поручение, если...

1) подчеркивается его особая важность для организации;

2) это приказ;

3) оно предполагает материальное поощрение;

4) оно позволит решить Ваши собственные проблемы.

16. Если у Вас появляется идея по улучшению трудовой деятельности, Вы...

1) обязательно предлагаю ее руководителю, и он принимает ее к рассмотрению

2) вообще стараюсь не высказываться в данном случае

3) пытаются самостоятельно внедрить ее, так как уверен в успехе, и лишь потом поставить в известность руководителя

4) предлагаю идею руководителю, хотя он не сторонник инициативы со стороны подчиненных.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 71 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Алексанова В.П.
(Ф.И.О.)