

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия (на примере
ПАО «ДЭК»)

Обучающийся

О. Г. Морозова
(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук., С.О. Шаногина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия (на примере ПАО «ДЭК»)».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ПАО «ДЭК».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».

Методы исследования: теоретический анализ; эмпирический анализ; функциональный анализ; метод сравнений; абстрагирование; метод идеализации; индукция и дедукция; классификация; разработка систем; наблюдение.

С учетом выявленных проблем системы мотивации персонала предприятия предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 1339,48 т.р., что указывает на целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения, представленные в подразделах 2.2 и 3.1, могут быть использованы руководством предприятия с целью совершенствования управления мотивацией персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 51 страницу машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала.....	6
предприятия	6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала	6
1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала	13
2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ системы мотивации персонала предприятия.....	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».....	33
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия.....	33
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	41
Заключение	46
Список используемых источников.....	49

Введение

В условиях рыночной трансформации экономики целью любого предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. Поэтому перед руководителями предприятий стоят комплексные проблемы повышения эффективности работы. Данная проблема зависит от многих факторов внутренней и внешней среды. Одним из основных факторов внутренней среды, контролируемым и формируемым предприятием для социально-экономического развития и повышения эффективности, является обеспеченность квалифицированным персоналом, формирование состава, структуры, уровня профессиональной приверженности и профессионализму всех участников производственной деятельности на предприятии. Следует отметить, что среди всех факторов производства данный фактор в определенной степени влияет на результаты деятельности предприятия.

Одной из главных задач руководителей предприятий является поиск эффективных способов управления трудом, которые активизировали бы человеческую работоспособность. Поиск этих способов невозможно без понимания мотивов и потребностей человека, без правильного использования способов управления мотивацией персонала. Искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому сегодня особенно актуальными становятся вопросы поиска инновационных подходов к управлению мотивацией персонала. Знание мотивационных установок работника, умение их формировать и использовать в соответствии с человеческими потребностями является важнейшим вопросом современного бизнеса, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».

Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия;
- оценить управление мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ПАО «ДЭК».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК».

Методы исследования: теоретический анализ; эмпирический анализ; функциональный анализ; метод сравнений; абстрагирование; метод идеализации; индукция и дедукция; классификация; разработка систем; наблюдение.

Информационная база исследования: научные работы отечественных и зарубежных специалистов, монографии, учебные учебники, пособия, данные и документация ПАО «ДЭК».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемых источников.

1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Большинство экономистов говорят о том, что именно работники и персонал выступают одним из самых ценных ресурсов, и их цена должна быть оправдана максимальной эффективностью их деятельности. Для сдвига системы и получения определенных результатов следует использовать рычаг воздействия на нее именно управленческим звеном предприятия. Соблюдение цели должно быть организовано и спланировано непосредственным руководителем. Также в его задачу входит самое побуждение работника к выполнению запланированных целей. Интересно то, что нет конкретного ответа на вопрос о правильной мотивации работников разных служб и подразделений для эффективного исполнения своих обязанностей. Именно для этого и применяют разнообразные средства воздействия на все звенья предприятия для начала ее правильного функционирования. Одним из таких инструментов является мотивация. Ее можно отображать в виде иерархии методов управления, отвечающих в своем базисном виде мотивам поведения людей, а также является первопричиной побуждения работников к эффективной и слаженной работе.

«Отец менеджмента» Анри Файоль идентифицировал мотивацию как одну из основных функций, реализуемых менеджерами разных уровней на предприятии, вместе с «планированием», «организацией», «контролем» и «координацией» [1]. Мотив (motivus, на французском: «побуждение к действию») [18]. Сам термин «мотивация» предложил немецкий философ Артур Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины», в которой анализируются причины определенного поведения людей [6]. Таким образом, указанное понятие базируется на фундаментальных философских

изысканиях. Термин «мотив» происходит от латинского «movere» и означает «приводить в движение», «толкать» [2].

Мотивацию можно объяснить, как процесс поощрения рабочих к эффективному функционированию для реализации замыслов предприятия путем применения потребностей каждого из них [9]. Из этого следует, что самое правильное выполнение этого назначения мотивации исходит из понимания того, что именно является мотиватором работников и правильного направления этих мотивов в курсе задач организации.

Мотивация – одно из наиболее изучаемых научных направлений в сфере социального управления. Соответственно, сформулировано множество определений данного понятие. Обобщивши существующие трактовки данного понятия, можно сказать, что мотивация – это движущие силы, побуждающие человека для выполнения конкретных действий определенным способом. В управлении – это функция руководства, направленная на формирование у работников стимулов к труду [10]. Как долгосрочное влияние на работника, мотивация призвана сформировать заданные параметры интересов и ценностных ориентаций работника для целенаправленного развития трудового потенциала [12].

Для выстраивания системы мотивации предприятия необходима соответствующая квалификация, которая становится проблемой для большинства предприятий с разветвлениями в структуре при условии отсутствия в их составе топовых менеджеров. Само условие существования этой иерархии требует навыков и умения для достижения поставленных целей в кратчайшие сроки и поддержание стабильности в долгосрочной перспективе.

Самое более эффективное применение имеющихся возможностей предприятия, ревальвация дела и экономических показателей активов лежат в основе системы мотивации для достижения плановых вознаграждений в интересах собственников и топ-менеджеров, а также рабочих. Составляющие этой системы, независимо от срока существования, должны быть

взаимосвязанными, что очень важно. Первоочередной задачей должна быть согласованность между мотивацией «на дистанции» и текущей мотивацией для достижения успехов.

Необходимо выстроить баланс между поступающими факторами стимулирования снаружи предприятия и которые необходимо искать внутри организации. Достижение соответствующего уровня мотивов и условий труда позволяет мотивации расти за счет применение наиболее действенных факторов. Дисбаланс между факторами может выравниваться именно за их счет.

В современной теории менеджмента мотивационный механизм рассматривается на основе сосредоточения внимания на исследованиях особенностей работы с точки зрения психологии человека, выявление у работников внутренних мотивов к трудовой деятельности, таких как увлеченность работой, получение удовольствия от нее, установление более широких возможностей трудовой деятельности; обогащение труда [8].

Современная концепция управления должна исходить из того, что человек важен экономическим ресурсом предприятия или организации, источником доходов, конкурентоспособности. Ценность персонала должна постоянно стимулироваться гарантированием занятости, определенного уровня жизни, делового и профессионального роста.

Мотивационный механизм основан на определенных психологических подходах. Его суть в том, чтобы целенаправленно вызывать у человека определенные чувства, дать возможность активно мыслить, проявлять свои способности и склонности, духовно обогащаться.

Выделяют три вида мотивации персонала, которые приведены на рисунке 1.

Из названия первого вида можно понять, что материальная мотивация включает в себя определенный стандарт материального благополучия и достатка.



Рисунок 1 – Виды мотивации персонала [20]

Материальная мотивация трудовой деятельности зависит от целого ряда макро- и микроэкономических факторов, в том числе [25]:

- размера получаемой прибыли;
- соотношение внутренних доходов работников и в обществе;
- распределение собственных доходов;
- материального обеспечения имеющихся денежных доходов;
- организация иерархии материального стимулирования компании.

Причем, следует понимать, что все виды мотивации между собой равны и не целесообразно выделять фаворитов среди них, а потому и нематериальные мотивы сохраняют свои позиции.

Также следует уделять внимание личной необходимости каждого в исполнении работы, интересной, полезной и содержательной при благоприятности ее условий. Она стремится к определенности перспектив своего роста. Работник чувствует заинтересованность в той работе, которая дает ему чувство самоутверждения и значимости вклада в общество, которое по достоинству оценивает его старания. Из этого понимаем, что важность работы для работника определяется именно фактором важности и заинтересованности в ней, а также ощущениями самоутверждения и персонального развития.

Важно также выделять важность статусной мотивации в практике менеджмента персонала. Общество определяет статус личности часто по ее месту в рабочей иерархии, прямо мотивирующей ее прилагать больше

усилий для достижения новых высот, сдвигов и позиций в организации. Однако есть и другая сторона статусной мотивации, поскольку статус человека определяется не только его местом в штатном расписании. Позиция лидера коллектива выступает неофициальным показателем престижности и статуса в обществе. Само признание личности специалистом в своей сфере, реализация лидерства в коллективе и авторитетных позиций являются основными факторами определения именно статусной мотивации. Часто индивид в своем труде руководствуется несколькими мотиваторами одновременно. Среди них обычно выделяется первоочередный, основной мотив, а другие работают в поддержку этого стимула. Психология людей работает так, что часто соотношение личностных мотивов как движителей к действиям, не является равноценным, как друг к другу, так и к внешним обстоятельствам, приводимым в конфронтацию между собой и даже мешать в реализации друг другу [21].

«В целом структура мотивации в сфере труда конкретных людей составляется под влиянием факторов экономической, психологической, ценностной регуляции трудовой деятельности и может дополняться элементами принуждения. Эти элементы включают в себя обязанность, страх возможного снижения жизненного уровня, неуверенность в завтрашнем дне, обострение проблем занятости, рост социального напряжения и прочее. В основе принудительной мотивации находится страх потери имеющихся благ, в отличие от мотивации получения нового. Концепции мотивации как научного направления среди зарубежных исследователей начали развиваться с середины XX века, и продолжают развиваться и по сей день. Сейчас принято выделять содержательные и процессуальные группы концепций мотивации персонала» [13].

Группа содержательных концепций состоит в изучении личностных мотивов и потребностей, выступающих двигателем деятельности. В противоположность, процессуальные концепции занимают более глубоким анализом поведенческих особенностей. Эти две группы мотивов выступают

цельным организмом для использования в своей деятельности управленческим персоналом.

Первая группа выделенных мотивов была развита в своем труде А. Маслоу, который предложил систему иерархии потребностей. Согласно этой концепции, деятельность работников и общества в целом руководствуется пятью большими группами потребностей, но само удовлетворение предыдущего уровня «потребностей» открывает возможность перехода на следующий. Иерархия потребностей имеет вид «пирамиды», которая включает в себя [16]:

- уровень физиологического обеспечения;
- чувство защищенности и перспектив будущего;
- потребности личности как социального элемента;
- уровень потребности почитания индивидуума;
- уровень самореализации.

На практике «пирамида Маслоу» используется как руководство для управленца на какую группу потребностей отдельного работника следует обращать первоочередное внимание в созданных системах мотивации. Это позволяет находить персональный подход к работникам в своей деятельности.

Концепция «пирамиды потребностей» также имеет ряд недостатков, которые стоит учитывать. Среди них есть то, что эти идеи мало рассчитаны именно на индивидуальность каждого из работников. Часто человек создает собственную «пирамиду», в каком уровне потребностей могут потерять свою порядочность и отличаться от первоочередной Маслоу концепции [3].

Эта теория заложила основы систем мотиваций большинства предприятий. «В их основу были заложены такие факторы мотивации как:

- уровень полученной зарплаты в соответствии с вкладом рабочего в полученные результаты работы организации. Он должен соответствовать оплате труда таких же предприятий, быть конкурентоспособной среди других уровней на аналогичных работах в определенном регионе. Этот

параметр определяется личными качествами работника: его квалификации, достижений на работе, всевозможных способностей. Он включает также и доплаты, в том числе и премии;

– система вознаграждений и преимуществ определенного предприятия: оплата больничных, страхование здоровья; продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой; предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента; субсидированное и льготное питание; предоставление права пользования транспортом фирм; полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и назад; эффективное премирование, доплаты за стаж работы на предприятии;

– нематериальная составляющая вознаграждений работников: предоставление права на гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе; досрочный выход на пенсию» [14].

Среди прочего следует выделить деятельность, направленную на повышение ответственности и самостоятельности рабочего, корректировка содержания его труда и реализации квалификационных способностей в своей сфере.

Вторая группа теории мотивации (процессуальные) демонстрирует именно процесс распределения стараний для достижения поставленных целей под влиянием определенных условий и избрание конкретного типа поведения [17]. Эту группу можно разделить на теорию ожидания и теорию справедливости как основных процессуальных теорий.

В основе первой из них лежит представление о том, что лицо руководствуясь конкретной целью создает для себя такой стиль поведения, который гарантирует в будущем ожидаемую результативность. Но это не единственный мотиватор эффективной деятельности.

Об анализе мотивации к труду теория ожиданий рассматривает определенные взаимосвязи [23]:

- взаимосвязь между затратами труда и его результатами;
- взаимосвязь между результатами деятельности и вознаграждением за нее;
- ценность вознаграждения – предвидение степени относительного удовлетворения чувствует работник, получивший определенное вознаграждение.

Традиционные теории мотивации сосредотачиваются на конкретных элементах, которые побуждают сотрудников к достижению результатов организации. Однако современные исследования мотивации сотрудников являются более междисциплинарными и включают такие области как нейронаука, биология и психология.

1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала

Система мотивации персонала на предприятии играет одну из ведущих ролей из всех внутренних факторов, влияющих на развитие предприятия. Правильное стимулирование работников и удачная мотивация к производственной деятельности дают внутренний толчок для более эффективного производства и, наконец, более эффективного функционирования предприятия.

Современный этап развития экономики страны характеризуется большим вниманием и активизацией исследований по разработке новых подходов к мотивации труда.

«К основным путям улучшения системы мотивации труда на предприятиях принадлежат:

- оценка текущего состояния и определение целевой системы мотивации;
- проектирование системы окладов/тарифной сетки;
- проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников;

– проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования» [22].

«В свою очередь, важно применять комплекс мер организационного и экономического характера, обеспечивающих благоприятные условия деятельности предприятия, которые формируют эффективную систему мотивации для улучшения состояния человеческих ресурсов, способствующих удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности и формируют организационно-экономический механизм управления мотивацией персонала. Элементы организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала можно выделить так:

- субъекты и объекты управления;
- внедрение и использование этапов управления системой мотивации;
- совокупность принципов, критериев, методов и результатов эффективного управления системой мотивации персонала» [4].

«Посреди функций управления организационно-экономическим механизмом следует выделить:

- целеполагание (установление целей, формирование стратегии, прогнозирование результатов);
- планирование (отбор нужных денежных, нормативно-правовых, трудовых, информационных ресурсов);
- анализ (исследование текущей ситуации на предприятии, влияние внешних и внутренних факторов);
- организацию (реализация достижения целей предприятия);
- координацию (создание гармонии взаимодействия субъектов и объектов предприятия);
- контроль (мониторинг персонала, выделение критериев оценки труда и т.п.);

- мотивацию (согласование целей предприятия с интересами работников, выбор форм и методов стимулирования);
- регулирование (выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима функционирования системы мотивации)» [15].

Построение модели управления организационно-экономическим механизмом формирования и реализации трудовой мотивации персонала можно разделить на следующие этапы [7]:

- формирование целей предприятия санаторно-курортного комплекса;
- сбор, обработка, систематизация и обобщение информации;
- создание рабочей группы по вопросам формирования и реализации стратегии мотивации труда персонала;
- опрос работников на предмет сбора данных по действующему и желаемому уровню мотивации;
- разработка и реализация средств стимулирования согласно выделенным уровням, при этом следует учитывать влияние внешних и внутренних факторов предприятия по внедрению данных средств стимулирования;
- оценка эффективности введенной мотивации.

«Основной задачей любой эффективной организация представляет собой максимальное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому сейчас происходит переориентация современных технологий управления в сторону мотивации, учитывающей глубинные личностные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру организации. Учитывая дихотомический характер системы мотивации персонала, заключающейся в наличии двух взаимосвязанных подсистем, имеющих различия в социально-экономической природе содержащихся в них элементов, рассматривать управление системой мотивации необходимо с точки зрения двух основных ее аспектов – лично-ориентированного и

функционального. Управление структурой системы мотивации персонала предприятий позволяет выстроить мотивы и стимулы посредством иерархии, то есть указать последовательность верховенства мотивов и стимулов в их совокупности. Данный составной элемент управления дает возможность влиять на мотивы и стимулы, изменяя их важность вместе с трансформацией внешней и внутренней среды предприятий» [24].

«Институциональное управление системой мотивации персонала связано с окружением системы мотивации; оно формирует конкретный состав мотивов и стимулов, связанных с особенностью деятельности того или иного предприятия. Также институциональное управление влияет на создание ограничений в рамках организационной культуры предприятий. Управление предпочтениями и ценностями системы мотивации персонала позволяет формировать главные ценности работников компаний. Также важным моментом является соответствие ценностей работников ценностям самого формирующегося предприятия в процессе его деятельности. Для отслеживания ценностной структуры персонала необходимо наладить постоянный мониторинг организационной культуры» [18].

«Процессное управление системой мотивации предполагает установление принципов корректировки действия мотивов и выбора стимулов в рамках системы. Иными словами, установленные принципы позволяют осуществлять управление процессом стимулов на персонал предприятия, а также корректировать поведение работников, связанное с реализацией их мотивов. Работники имеют возможность выбирать тот или иной способ поведения исходя из множества способов поведения» [13].

«Информационное управление системой мотивации предполагает два разнонаправленных процесса. Во-первых, оно определяет тот объем информации, доступной для работников, используя который они могут сформировать собственное представление о системе мотивации предприятий санаторно-курортного комплекса. Во-вторых, руководство предприятия собирает данные о мотивационной структуре работников и на основании

полученных данных формирует в целом управление системой мотивации» [5].

Основными методами управления мотивацией работников являются материальные и нематериальные. Материальная мотивация направлена преимущественно на удовлетворение физиологических потребностей. К ней относятся заработная плата, премии, бонусы и прибавки. Однако деньги – это не единственный и часто не самый эффективный способ мотивации работников. считается, что нематериальное вознаграждение может повлиять заметно и эффективно. Нематериальная мотивация ориентирована на удовлетворение психологических и социальных потребностей человека. Эффективно данная мотивация будет влиять только на тех людей, которые уже удовлетворили свои базовые потребности и уверены в том, что смогут их обеспечивать, и следующим этапом для них самореализация [11].

Правильный выбор методов эффективного управления предприятием является основной задачей менеджера. При этом важно понимать, что методы управления оказывают разное влияние на оказание услуг и работника. Основные трудности возникают в процессе координации и управления людьми, осуществляющими и регулируемыми процесс производства. Люди – это основа любого бизнеса, и от того, насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит экономический результат работы каждого предприятия.

При управлении мотивацией персонал на предприятиях целесообразно применять методы, представленные в таблице 1. Система мотивации не будет достаточно эффективной, если она будет базироваться только на финансовых стимулах и не будет включать нематериальные составляющие.

Понятно, что для каждого работника существует индивидуальная схема, ведь на разных людей действуют разные стимулы и для этого нужно учитывать ряд аспектов, особенностей характера работников, их стремление профессионального самовыражения. Использование нематериальных

методов мотивации работникам позволит не только повысить эффективность их работы, но и сведет к минимуму материальной мотивации.

Таблица 1 – Методы управления мотивацией персонала [6]

№ п/п	Группы методов	Значение методов
1	Экономические	«Экономические способы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или задач, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество» [9].
2	Организационные	«Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности, и опирается на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, подотчетность, контроль» [14].
3	Социально-психологические	«С помощью этих методов оказывается влияние преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляющие социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов принадлежат анкетирование, тестирование, опрос, интервью и другие» [11].

Важно сосредоточиться не только на сбалансированности системы мотивации персонала, но и на поиске индивидуальных рычагов воздействия. У работников должна быть мотивация: гарантированное рабочее место, в том числе, его сохранность; возможность профессионального роста; удовлетворенность вознаграждением; наличие системы поощрений.

«Основными стратегическими направлениями повышения эффективности управления мотивацией персонала являются следующие:

- усовершенствование структуры имеющихся материальных и нематериальных стимулов, реформирование оплаты труда;
- социальное обеспечение персонала на основе инвестиций в их развитие;
- привлечение потенциала социального партнерства, усовершенствование коллективно-договорного регулирования труда и его оплаты;
- введение оценки эффективности мотивационного механизма использования персонала» [5].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия, сформулируем следующие выводы.

Обобщив существующие трактовки данного понятия, можно сказать, что мотивация – это движущие силы, побуждающие человека для выполнения конкретных действий определенным способом. В научной литературе выделяют следующие основные виды мотивации персонала: материальная, статусная и трудовая.

Концепции мотивации как научного направления среди зарубежных исследователей начали развиваться с середины XX в., и продолжают развиваться и по сей день. Сейчас принято выделять содержательные и процессуальные группы концепций мотивации персонала.

Управление структурой системы мотивации персонала предприятий позволяет выстроить мотивы и стимулы посредством иерархии, то есть указать последовательность верховенства мотивов и стимулов в их совокупности.

При управлении мотивацией персонал на предприятиях целесообразно применять методы, рассмотренные в данной работе. Основными методами управления мотивацией работников являются материальные и нематериальные.

2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование предприятия – Большекаменское отделение ПАО «ДЭК».

Организационно-правовая форма предприятия – Филиалы юридических лиц.

Юридический адрес предприятия: 690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Тигровая, д. 19.

Почтовый адрес предприятия: 692806, г. Большой Камень, ул. Аллея Труда, д. 37.

Основным видом деятельности Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» является распределение электроэнергии.

ПАО «ДЭК» образовано путем слияния региональных энергосистем Дальнего Востока и осуществляет деятельность на территории Приморья, Хабаровского края, Амурской области, ЕАО. Компания является основным Гарантирующим поставщиком электроэнергии для населения и предприятий II неценовой зоны оптового рынка электроэнергии, а также имеет статус Единого Закупщика, выполняющего функцию покупки и продажи электроэнергии (мощности) участникам оптового рынка второй неценовой зоны.

Как Единый Закупщик электроэнергии, компания ежегодно покупает порядка 31,6 миллиарда киловатт-часов, что составляет 100% отпуска электроэнергии поставщиками оптового рынка II неценовой зоны. В целях энергоснабжения потребителей розничного рынка ПАО «ДЭК» приобретает свыше 24 миллиардов киловатт-часов или 78% от всего объема поставок электроэнергии.

Сегодня ПАО «ДЭК» реализует ряд стратегических программ по повышению энергетической эффективности, сокращению затрат, клиенториентированному подходу в сбыте электроэнергии, а также организации Центров комплексного обслуживания юридических и физических лиц.

Общество является холдинговой компанией и осуществляет корпоративное и стратегическое управление собственными активами - АО «Дальневосточная генерирующая компания», АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», а также ремонтно-сервисными и непрофильными дочерними и зависимыми обществами.

Далее рассмотрим организационную структуру Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» (рисунок 2).

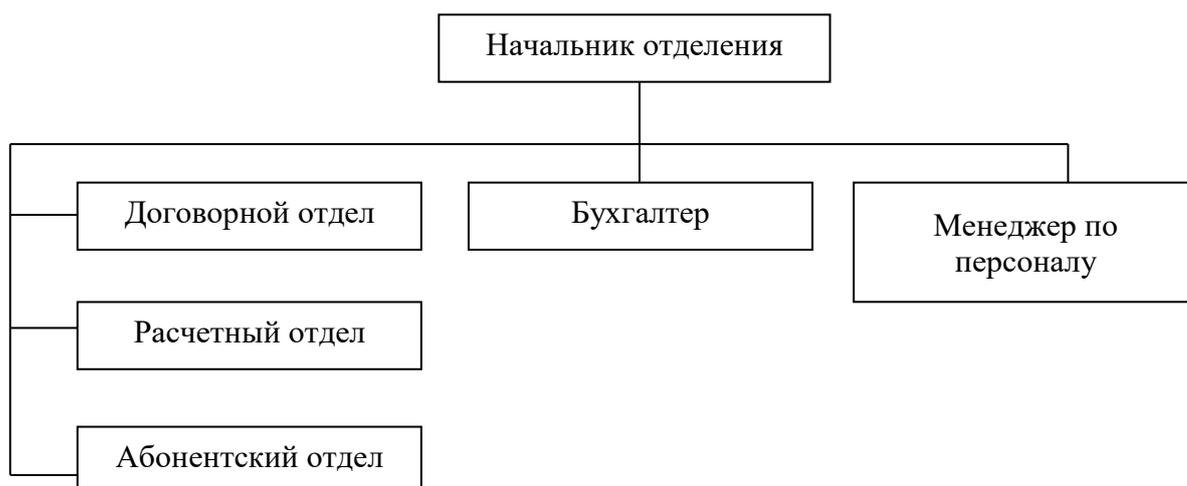


Рисунок 2 – Организационная структура Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

Тип данной организационной структуры – линейно-функциональный. Данный тип организационной структуры сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур.

Что касается продаж, то само предприятие не продает электроэнергию, а генерирует. Предприятие заключает договор с организацией по управлению единой национальной (общероссийской) электрической сетью (ЕНЭС).

Существует как оптовый рынок электроэнергии, так и розничный. На оптовом рынке поставщиками являются генерирующие компании с установленной мощностью не менее 5 МВт, импортеры. Покупателями являются крупные потребители, сбытовые компании и гарантирующие поставщики, экспортеры электроэнергии.

На розничном рынке поставщиками являются сбытовые компании и гарантирующие поставщики. Покупатели – розничные потребители, сбытовые компании.

На основании данных финансовой отчетности в таблице 2 приведем анализ основных экономических показателей деятельности Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» за 2019-2021 годы.

Таблица 2 – Анализ основных экономических показателей Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Год			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	18 104	75 638	83 996	57534	8358	317,80	11,05
Полная себестоимость, тыс. руб.	17 397	73 931	83 256	56534	9325	324,96	12,61
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	707	1707	740	1000	-967	141,44	-56,65
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	679	1707	538	1028	-1169	151,40	-68,48
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	545	1 707	429	1162	-1278	213,21	-74,87
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	5437,5	10726,5	11481	5289	754,5	97,27	7,03
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5437,5	10726,5	11481	5289	754,5	97,27	7,03

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников, чел.	13	22	23	9	1	69,23	4,55
Число занятых в сфере НИОКР, чел.	0	0	0	-	-	-	-
Годовая выработка, тыс. руб. на чел.	1392,62	3438,09	3652,00	2045,48	213,91	146,88	6,22
Рентабельность оборота (продаж), %	3,91	2,26	0,88	-1,65	-1,38	-42,21	-60,96
Рентабельность продукции (затрат), %	3,90	2,31	0,65	-1,59	-1,66	-40,84	-72,01
Коэффициент оборачиваемости, раз	3,33	7,05	7,32	3,72	0,26	111,79	3,75
Коэффициент загрузки, тыс. руб. / тыс. руб.	0,30	0,14	0,14	-0,16	-0,01	-52,78	-3,62
Длительность оборота оборотных средств, дни	109,63	51,76	49,89	-57,87	-1,87	-52,78	-3,62

На рисунке 3 представим динамику показателей деятельности Большекаменского отделения ПАО «ДЭК».

Из данных таблицы 2 и рисунка 3 можно сделать вывод, что в 2020 году выручка увеличилась на 57534 т.р. или в 4,18 раз, а полная себестоимость – на 56534 т.р. или в 4,25 раз, вследствие чего прибыль от продаж увеличилась в 2,41 раз, прибыли до налогообложения увеличилась в 2,51 раз, а чистая прибыль увеличилась в 3,13 раз.

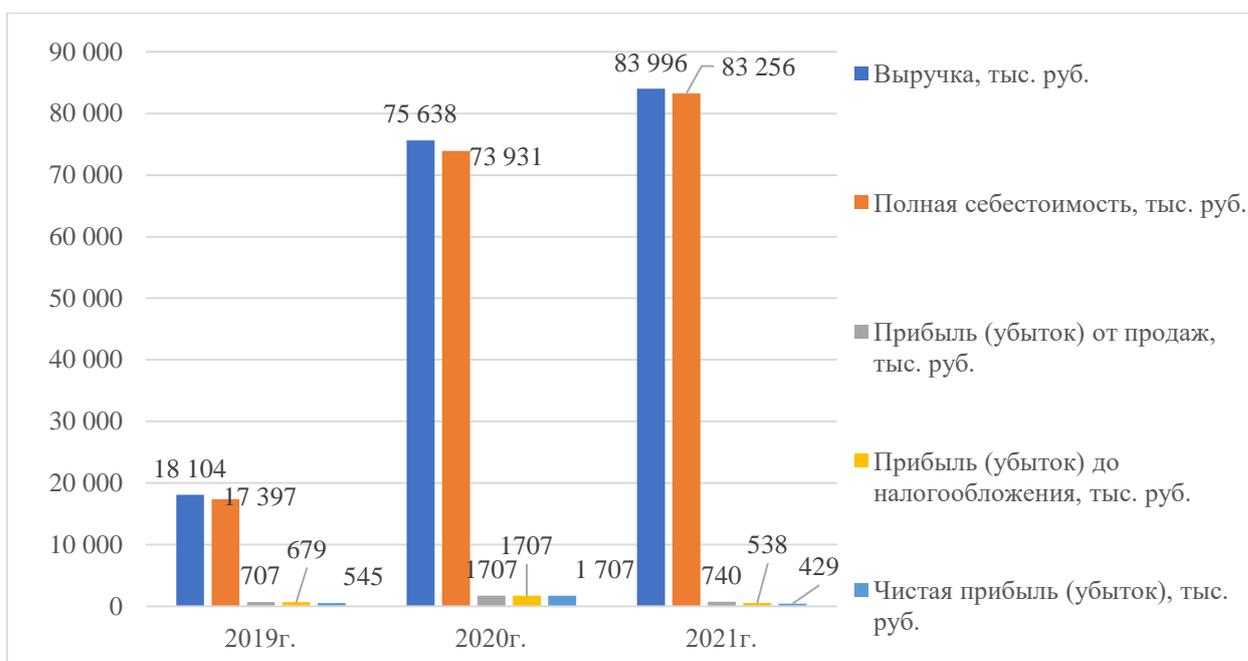


Рисунок 3 – Динамика показателей деятельности Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» за 2019-2021 годы

Рост годовой выработки в 2020 году в 2,47 раз указывает на повышение производительности труда. Однако рентабельность оборота снизилась на 1,65%, что указывает на снижение эффективности продаж, а рентабельности продукции снизилась на 1,59%, что свидетельствует о снижении эффективности затрат предприятия.

Оборачиваемость оборотных средств ускорилась с 3,33 до 7,05 оборотов. Это свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств предприятия.

В 2021 году выручка увеличилась на 11,05%, а полная себестоимость увеличилась на 12,61%, вследствие чего прибыль от продаж уменьшилась на 56,65%, прибыли до налогообложения уменьшилась на 68,48%, а чистая прибыль уменьшилась на 74,87%.

В 2021 году наблюдается увеличение годовой выработки на 13,51%, что указывает на повышение производительности труда. В 2020 году рентабельность оборота уменьшилась на 1,38%, что свидетельствует о

снижении эффективности продаж, а рентабельности продукции уменьшилась на 1,66%, что указывает на снижение эффективности затрат предприятия.

В 2021 году оборачиваемость оборотных средств ускорилась с 7,05 до 7,32 оборотов, что указывает на повышение эффективности использования оборотных средств.

Таким образом, согласно анализу основных экономических показателей Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» можно сделать вывод, что за анализируемый период повысилась производительность труда, эффективность использования оборотных средств и снизилась эффективность деятельности предприятия.

2.2 Анализ системы мотивации персонала предприятия

Ведущая роль в процессе мотивации персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» принадлежит потребностям человека, которые в укрупненном виде могут рассматриваться как совокупность трех основных групп: материальных, трудовых и уставных. Потому и мотивацию правомерно распределять на материальную, трудовую и статусную. Ведущая роль в материальной мотивации трудовой деятельности принадлежит заработной плате как основной форме дохода наемных работников.

Система оплаты труда, действующая в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК», предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учётом квалификации и деловых качеств сотрудника, текущее премирование за результаты производственной деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объёма выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

В Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» применяются следующие системы оплаты труда:

– повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с Единой тарифной сеткой оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и других служащих предприятия и учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.

– повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов, устанавливаемых в соответствии с согласованными схемами должностных окладов с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.

– повременно-сдельная система оплаты труда предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с ЕТС с учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников и сдельного приработка, размер которого определяется в зависимости от объема и качества выполняемых работ.

За выполнение производственно-экономических показателей работники могут ежемесячно премироваться в следующих размерах:

- рабочие – до 30% тарифной ставки;
- руководители, специалисты и другие служащие – до 45% должностного оклада.

Материальные мотивы, безусловно, играют немаловажную роль в определении трудового поведения работников, однако это не означает, что нематериальные мотивы и стимулы являются второстепенными. На поведение людей в процессе деятельности все большее влияние оказывает трудовая мотивация, порождаемая самой работой, то есть ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда.

Особое внимание следует в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» обращать на нормирование труда, как эффективное средство мотивации

труда всех категорий работников. На основе норм затрат труда определяется потребность в кадрах по их численности, профессиям, специальностям и квалификации, рассчитывается фонд заработной платы, осуществляется усовершенствование заработной платы. К основным методам определения непроизводительным затратам рабочего времени относятся фотографии рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж. Результаты исследования рабочего времени служат базой по совершенствованию нормирования труда.

Бесспорно, каждый человек нуждается в содержательной, интересной, полезной работе, приличных условиях труда. Квалифицированный рабочий чувствует самоуважение, самоутверждение, когда результат его работы оценивается высоко как им самим, так и коллективом. Мерами поощрения в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» являются благодарности, награждение Почетными грамотами, ценными подарками, занесение на доску почета, награждение званиями.

Большая роль принадлежит и статусной мотивации, которая является внутренней движущей силой поведения работника, связанного со стремлением человека занять высшую должность, выполнять более сложную, ответственную работу. Поэтому «подтекст» статусной мотивации связан со стремлением человека быть признанным специалистом своего дела, пользоваться авторитетом.

Важным фактором успешной работы трудового коллектива является широкое участие работников в управлении производством в виде разных форм общественной деятельности. Наиболее массовой общественной организацией является профсоюз. Главная ее задача – направлять усилия всех членов коллектива на успешное выполнение производственных задач при высоком качестве труда.

Одной из эффективных форм привлечения работников к управлению производством в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» является коллективный договор, в котором определяются обязанности как

предприятия, так и работников. Коллективный договор заключается ежегодно профсоюзом от имени коллектива работающих с администрацией. В нем определяются мероприятия по совершенствованию организации производства и труда, повышению производительности труда, повышению квалификации.

Далее проведем анализ затрат на материальную мотивацию в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ затрат на материальную мотивацию в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» за 2019-2021 годы

Статьи затрат	Год			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	7290	12625	13510	5335	885	73,18	7,01
Годовая премия, тыс.руб.	563	508	490	-55	-18	-9,77	-3,54
Единоразовая материальная помощь, тыс.руб.	230	220	205	-10	-15	-4,35	-6,82
Итого:	8083	13353	14205	5270	852	65,20	6,38

Из данных таблицы 3 видно, что в 2020 году затраты на материальную мотивацию возросли на 65,20% преимущественно за счет роста расходов на оплату труда на 73,18%. Это было обусловлено ростом численности персонала вследствие расширения масштабов деятельности предприятия. При этом расходы на годовую премию и единоразовую материальную помощь в 2020 году сократились.

В 2021 году затраты на материальную мотивацию увеличились на 6,38% за счет роста расходов на оплату труда на 7,01%, тогда как расходы на

годовую премию и единоразовую материальную помощь в 2021 году сократились.

Итак, проведенный анализ материальной мотивации в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» показал, что расходы на материальную мотивацию росли за счет только роста расходов на оплату труда при сокращении прочих статей материальной мотивации.

Далее проведем анализ расходов на нематериальную мотивацию в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ расходов на нематериальную мотивацию в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» за 2019-2021 годы

Статьи затрат	Год			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
Затраты на медицинское обслуживание, тыс.руб.	975	1430	1150	455	-280	46,67	-19,58
Затраты на путевки, тыс.руб.	1235	1760	1725	525	-35	42,51	-1,99
Затраты на подарки, тыс.руб.	800	950	1050	150	100	18,75	10,53
Затраты на корпоративные мероприятия, тыс.руб.	1200	1600	1650	400	50	33,33	3,13
Итого:	4210	5740	5575	1530	-165	36,34	-2,87
Численность персонала, чел.	13	22	23	9	1	69,23	4,55
Расходы на нематериальную мотивацию на 1 работника, тыс.руб./чел.	323,85	260,91	242,39	-62,94	-18,52	-19,43	-7,10

Из данных таблицы 4 видно, что ежегодно наблюдается сокращение расходов на нематериальную мотивацию на 1 работника – на 19,43% в 2020 году и на 7,10% в 2021 году. Это обусловлено сокращением расходов на нематериальную мотивацию по всем статьям расходов в расчете на 1 работника. Это указывает на ухудшение нематериальной мотивации на предприятии.

Для того чтобы оценить уровень удовлетворенности системой мотивации работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» был проведен опрос работников предприятия на предмет удовлетворенности различными аспектами системы мотивации. В опросе участвовали все работники предприятия (23 человека). Оценка проводилась по десятибалльной шкале. Результаты опроса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка удовлетворенности работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» различными аспектами системы мотивации

Аспекты системы мотивации персонала	Средний балл
Удовлетворенность уровнем материальной мотивации	4,8
Удовлетворенность уровнем нематериальной мотивации	5,1
Удовлетворенность системой премирования	6,5
Удовлетворенность возможностью карьерного роста и	8,4
Удовлетворенность отношениями с коллегами	8,9
Удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	8,2
Удовлетворенность условиями труда на предприятии	8,1
Удовлетворенность стабильностью выплаты заработной платы	8,5
Средняя оценка	7,31

Из данных таблицы 5 видно, что работники предприятия оценили меньше всего удовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией (4,8 и 5,1 баллов). При этом удовлетворенность уровнем премирования оценили в 6,5 баллов, что свидетельствует о наличии проблем в системе премирования работников предприятия. Остальные аспекты (удовлетворенность возможностью карьерного роста и продвижения,

отношения с коллегами, социально-психологический климат в коллективе, условия труда, стабильность выплаты заработной платы) были оценены на достаточно высоком уровне.

Итак, проведенный анализ системы мотивации персонала в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» позволил определить наличие следующих проблем:

- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на премии и материальную помощь (см. таблицу 3);
- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на нематериальную мотивацию (см. таблицу 4);
- неудовлетворенность работников предприятия материальной и нематериальной мотивацией, системой премирования работников предприятия (см. таблицу 5).

Таким образом, проведенная оценка управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК» позволяет сформулировать следующие выводы.

ПАО «ДЭК» образовано путем слияния региональных энергосистем Дальнего Востока и осуществляет деятельность на территории Приморья, Хабаровского края, Амурской области, ЕАО. Компания является основным Гарантирующим поставщиком электроэнергии для населения и предприятий II неценовой зоны оптового рынка электроэнергии, а также имеет статус Единого Закупщика, выполняющего функцию покупки и продажи электроэнергии (мощности) участникам оптового рынка второй неценовой зоны.

Общество является холдинговой компанией и осуществляет корпоративное и стратегическое управление собственными активами - АО «Дальневосточная генерирующая компания», АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», а также ремонтно-сервисными и непрофильными дочерними и зависимыми обществами.

Согласно анализу основных экономических показателей Большекаменского отделения ПАО «ДЭК», можно сделать вывод, что за

анализируемый период повысилась производительность труда, эффективность использования оборотных средств и снизилась эффективность деятельности предприятия.

Проведенный анализ системы мотивации персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» позволил определить, что расходы на материальную мотивацию росли за счет только роста расходов на оплату труда при сокращении прочих статей материальной мотивации. Ежегодно наблюдается сокращение расходов на нематериальную мотивацию на 1 работника – на 19,43% в 2020 году и на 7,10% в 2021 году. Это обусловлено сокращением расходов на нематериальную мотивацию по всем статьям расходов в расчете на 1 работника. Это указывает на ухудшение нематериальной мотивации на предприятии.

Для того чтобы оценить уровень удовлетворенности системой мотивации работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» был проведен опрос работников предприятия на предмет удовлетворенности различными аспектами системы мотивации. Было определено, что работники предприятия оценили меньше всего удовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией (4,8 и 5,1 баллов). При этом удовлетворенность уровнем премирования оценили в 6,5 баллов, что свидетельствует о наличии проблем в системе премирования работников предприятия. Остальные аспекты (удовлетворенность возможностью карьерного роста и продвижения, отношения с коллегами, социально-психологический климат в коллективе, условия труда, стабильность выплаты заработной платы) были оценены на достаточно высоком уровне.

В ходе анализа были определены проблемы в системе управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК», что требует разработки мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия

Как показал проведенный анализ системы мотивации персонала в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК», у предприятия есть следующие проблемы:

- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на премии и материальную помощь (см. таблицу 3);
- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на нематериальную мотивацию (см. таблицу 4);
- неудовлетворенность работников предприятия материальной и нематериальной мотивацией, системой премирования работников предприятия (см. таблицу 5).

Для результативного проектирования эффективного механизма мотивации персонала сразу определим, что основным недостатком существующего механизма является его закрытость и нисходящая инициатива процесса мотивации. Для выявленных проблем и совершенствования управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» предлагается внедрить механизм управления мотивацией персонала, включающий этапы от определения целей программы усовершенствования системы мотивации, проведение анкетирования персонала, к заключительному этапу – выявление результативности программы и проведение корректив в случае недейственности предложенных мероприятий (рисунок 4).

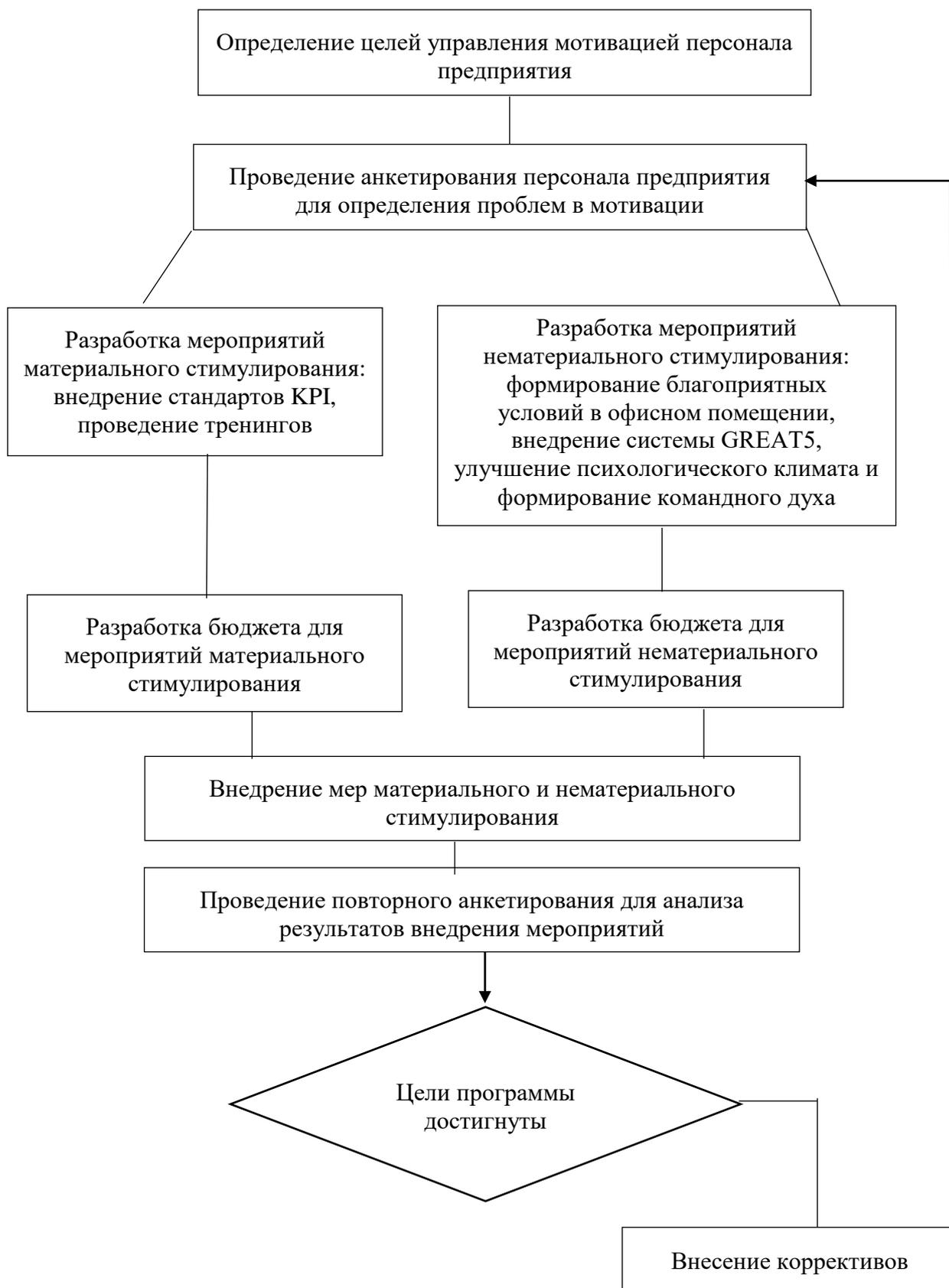


Рисунок 4 – Механизм управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

Для совершенствования мотивации персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» предлагается следующая программа совершенствования управления мотивацией, состоящая из двух блоков: по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации.

Блок совершенствования материальной мотивации.

Внедрение ключевых показателей эффективности (KPI).

Мотивация работников в определенном диапазоне и удовлетворение их потребностей приводит к увеличению эффективности деятельности предприятия. В свою очередь существует необходимость контроля затрат на управление системой мотивации персонала, и для этого существуют ключевые показатели эффективности (KPI).

Сами KPI – это инструменты, позволяющие контролировать собственную деятельность, которая является основой для внесения поправок. Это может показаться неудобно, но рост стоимости модели выставления счетов на основе KPI устраняет необходимость аудита и проверки работников. В этой модели сам работник осознает, насколько его работа влияет на развитие бизнеса.

Основные преимущества использования KPI для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»:

- приспособление повседневной деятельности к целям, которые преследует предприятие;
- повышение операционной эффективности;
- расширение прав и возможностей людей изменяться – создание ответственности;
- истинное влияние на состояние предприятия.

KPI для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» должны быть следующими:

- актуальными – измеряться с соответствующей частотой;
- контролироваться руководством – решения принимаются непосредственно высшим руководством;

- простыми – каждый на предприятии должен знать, как их рассчитывают и что на них влияет;
- на основе очагов команд – они являются носителем информации об эффективности отдельных команд в компании;
- важными – они оказывают непосредственное влияние на реализацию стратегии компании;
- четкими – разработаны таким образом, чтобы команды имели как малейшее влияние на контроль над ними.

Рабочий цикл по КРІ для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» показан на рисунке 5.



Рисунок 5 – Рабочий цикл КРІ для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

Цель планирования – узнать будущие результаты на основе уже принятых решений и тех, которые планируется принять. Планирование приводит к способности заранее реагировать и принимать решения, которые улучшат запланированные ранее показатели эффективности, а затем обновить собственные цели.

Мониторинг КРІ, в свою очередь, направлен на оценку эффективности планирования с целью увеличения знаний и навыков эффективного планирования.

Сама цель – эффективность планирования, а не достижение цели КРІ. Достижение цели КРІ, которая на 5% ниже, более ценна в долгосрочной перспективе, чем цель КРІ, которая на 10% ниже.

Показатели эффективности должны быть непосредственно связаны с отдельными рабочими группами в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» и отражать их последствия работы. Ответственность возлагается на конкретных людей, имеющих реальную информацию об основных видах деятельности, составляющих реализацию общей стратегии ПАО «ДЭК».

Для того чтобы разработать и внедрить систему показателей эффективности в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК», необходимо увязать их с ключевыми показателями эффективности предприятия. Не существует универсальных ключевых показателей эффективности, которые можно копировать и использовать без исключения в разных организациях. Следует всегда начинать с реализуемой стратегии. Ниже приведено несколько примеров того, как разработать KPI в разных сферах, отражающих реальные цели компании.

Отдельно следует отметить, что целесообразно учитывать при формировании показателей KPI принципы SMART – это достаточно эффективный помощник, который позволяет определить правомерность избранных показателей эффективности. Согласно принципам SMART, ключевыми показателями эффективности должны быть:

- Specific – конкретный определенный, однозначно сформулированный;
- Measurable – измеряемый;
- Achievable – достижимый;
- Relevant – актуальный;
- Time-bound – определен во времени.

Так как Большекаменское отделение ПАО «ДЭК» является промышленным предприятием, предлагается сформировать цель, отражающую эффективное создание конкурентных преимуществ – увеличить EBITDA на 30% в годовом вычислении, тогда можно определить показатели KPI следующим образом:

- увеличение выручки от реализации на 8%;

- увеличение валовой маржи (%) на 4%;
- поддержание продаж и расходов на маркетинг на постоянном уровне;
- сокращение административных расходов на 4%.

Вышеприведенные показатели эффективности определяются в соответствии с принципом SMART, поскольку:

- цели четко определены → достижение этих целей позволит предприятию увеличить результат EBITDA (операционная прибыль + амортизация);
- цели можно измерить → степень достижения цели KPI будет оцениваться как увеличение результата EBITDA, а ответственность за достижение отдельных целей будет возложена на людей, которые влияют на указанные KPI;
- цели реалистичные для достижения → цели KPI были разработаны на основе реалистичных соображений с учетом ключевых переменных, которые влияют на формирование KPI в будущем;
- цели соответствуют ключевому показателю эффективности для бизнеса → EBITDA увеличится на 30% в годовом исчислении;
- целевая дата назначается → KPI относится к годовым данным и будет просматриваться ежемесячно.

Тренинги и программы обучения.

Предлагается провести тренинги на рабочем месте. Тренировочный процесс состоит из:

- следует сообщить сотрудникам об их прогрессе (например, задавая вопросы);
- контроль и делегирование ответственности (чтобы работник полностью осознавал важность ситуации, с которой он столкнется, и должности, которую он / она занимает в компании);
- способствовать процессу образования;

– участие руководителя в обучении путем поощрения и мотивации работников анализировать более серьезные проблемы.

Обучение является одним из базовых инструментов развития человеческих ресурсов, которое воспринимается как процесс обретения новых знаний, умений и навыков. Признано, что обучение должно привести к повышению квалификации и повышению компетентности работников, что способствует выполнению функций на рабочем месте. Это процесс дополнения знаний, необходимых для поддержания компетентностей, необходимых на рабочем месте и усовершенствование поведения, которое влияет на эффективность использования рабочего места, а также способствует развитию личности работников, стимулируя их изобретательство и предпринимательство.

Также предлагается внедрить ряд тренингов от сторонних организаций, которые будут касаться укрепления командной работы и мотивировать работников к эффективному труду.

Денежные вознаграждения за инновационные идеи, формируемые на специальной онлайн-платформе.

Мотивировать работников может создание онлайн-платформы для инновационных идей. Каждый работник может выразить свои варианты оптимизации труда или идеи развития бизнеса на онлайн-платформе. На следующем этапе проводятся опросы членов коллектива и руководства и голосования за то, какая идея наиболее привлекательна. По результатам голосования победитель получает денежный в размере 10 т.р.

Блок совершенствования нематериальной мотивации.

Благоприятные условия труда.

Среди условий, которые способствуют нематериальной мотивации, стоит уделить внимание поддержке творчества работников предприятия путем организации рабочей среды. Поэтому для улучшения нематериальной мотивации путем совершенствования благоприятных условий труда предлагаются следующие меры:

– независимое устройство пространства. Рабочее пространство играет важную роль для эффективности труда персонала. Поэтому работникам Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» предлагается самостоятельно обустроить офисное помещение. Исследования показывают, что в самооборудованном пространстве работники совершали меньше ошибок;

– зеленый цвет и озеленение помещения. «Уже давно известно, что зелень и природа успокаивающе действуют на людей, а следовательно, создают лучшие условия для творчества. Пространство, лишённое природных стихий и белые пустые стены не способствуют появлению новых идей» [12];

– цифровое рабочее место. «Эта технология позволяет работникам выполнять все больше задач удаленно, с любого места и в любое удобное для работника время. Очень часто это способствует повышению качества выполняемых работ за счет свободы работника приспосабливать условия окружающей среды к своим потребностям» [14];

– возможность удаленной работы. «Предоставление возможностей удаленной работы также является частью свободы работника, также стимулирующего творческие способности. Ощущение свободы выбора способа выполнения задач очень высоко в ожиданиях современных сотрудников» [12];

– дистанционное общение. «Систематическое распространение удаленной работы создает новые вызовы, такие как управление распыленной командой, а также информационная безопасность, которая часто обрабатывается с помощью мобильных устройств сотрудников. С точки зрения команды, современным вызовом является эффективное общение и интеграция, в особенности в условиях карантинных ограничений. Ничто так не стимулирует творчество, как встречи лицом к лицу, оживленные дискуссии и мозговой штурм. Технологии также решают эти проблемы, предоставляя не только инструменты для управления распыленной командой

или обмен документами, над которыми работает группа, а и широкий спектр средств коммуникации» [12].

Внедрение системы GREAT5.

GREAT5 – это обновленная модель лидерских компетенций, описывающая, какие способности и умения определяют потенциал лидера. GREAT5 также показывает, что необходимо стать не просто хорошим, а выдающимся лидером. В основе модели лежат пять элементов, которые определяют лидерский потенциал и задают каждому сотруднику вектор развития и роста как лидера.

Таким образом, программа совершенствования управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» состоит из блока материального стимулирования (внедрение стандартов KPI и проведение тренингов), а также блока нематериального стимулирования (формирование благоприятных условий в офисном помещении, внедрение системы GREAT5).

Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности внедрения механизма мотивации персонала путем сопоставления затрат на их проведение и доход, который будет получен в результате их внедрения.

Расходы на внедрение системы KPI в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» включают расходы по оплате труда работников предприятия (2 человека), задействованных в разработке системы KPI и отчислений на социальные фонды на их заработную плату (30,4% от начисленной зарплаты), а также расходы на канцтовары и эксплуатацию оргтехники и оборудования (таблица 6).

Таблица 6 – Расходы на внедрение системы КРІ в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК»

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
1	Заработная плата работников предприятия, которые задействованы в разработке системы КРІ (2 чел. * 2 дн. * 3,5 тыс.руб.)	12,8
2	Отчисления на социальные фонды (30,4%)	3,89
3	Расходы на канцтовары	2
4	Расходы на эксплуатацию оргтехники и оборудования	2
	Итого:	20,69

Расходы на проведение тренингов для работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» включают расходы на заработную плату работников предприятия, задействованных в разработке программы тренингов и отчислений на социальные фонды на их заработную плату, расходы на работу коучей, которые будут привлечены в сторонней организации, расходы на канцтовары, расходы на обеды, расходы на эксплуатацию техники и оборудования (таблица 7).

Таблица 7 – Расходы на проведение тренингов для работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
1	Заработная плата работников предприятия, которые задействованы в разработке системы КРІ (2 чел. * 4 дн. * 2,5 тыс.руб.)	20
2	Отчисления на социальные фонды (30,4%)	6,08
3	Расходы на работу коучей (2 чел. * 16 час. * 0,55 тыс.руб.)	17,6
4	Расходы на канцтовары	4
5	Расходы на обеды, чай, кофе	2
6	Расходы на эксплуатацию оргтехники и оборудования	2
	Итого:	51,68

Расходы на проведение нематериальных мер мотивации для работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расходы проведение нематериальных мер мотивации для работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
1	Независимое обустройство рабочего пространства	25
2	Озеленение помещения	50
3	Цифровые рабочие места	75
4	Внедрение системы GREAT5	50
	Итого:	200

В таблице 9 представим совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК».

Таблица 9 – Совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, тыс.руб.
1	Внедрение системы KPI	20,69
2	Проведение тренингов	51,68
3	Нематериальные меры мотивации	200
	Итого:	272,37

Как видно из приведенных в таблице 9 расчетов, совокупные расходы на внедрение мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» составят 272,27 т.р.

«Расходы на внедрение системы мотивации можно считать затратами на развитие персонала и повышение эффективности управления. Исследователи утверждают, что сейчас экономический эффект от вложений в развитие персонала выше, чем от вложений в средства производства. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), показали, что 10% увеличение затрат на обучение и развитие персонала дает прирост

производительности труда 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только 3,8%» [25].

«Специалисты Американского общества тренинга и развития (ASTD) подсчитали, что 1 дол., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 дол. дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли. Разработана и внедрена на одном из предприятий Motorola программа повышения качества Six Sigma позволила снизить показатель брака до 0,1% и сократить на 84% расходы, связанные с низким качеством» [24].

По примеру опыта Американского общества тренинга и развития (ASTD) спрогнозируем прирост дохода предприятия от проведения тренинга, учитывая рост на уровне 5 условных денежных единиц (рублей).

Общие затраты на внедрение предложенных мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» составляют 272,37 т.р., то есть доход вырастет на 1361,85 т.р. ($272,37 \cdot 5$) и составит в 2022 году 85357,85 т.р. (83996 т.р. в 2021 году + 1361,85 т.р. прирост за счет мероприятий).

Далее рассчитаем показатели экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для Большекаменского отделения ПАО «ДЭК»

Наименование показателя	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	1361,85
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	272,37
Экономический эффект, тыс.руб.	1339,48
Экономическая эффективность.	5,0

Расчеты, приведенные в таблице 10 показывают, что реализация предложенных мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» позволит сформировать экономический эффект, который составит 1339,48

т.р., тогда как экономическая эффективность составит 5,0. Это указывает на целесообразность внедрения данных мер в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» с целью улучшения деятельности предприятия. Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия ПАО «ДЭК», сформулируем следующие выводы. Как показал проведенный анализ системы мотивации персонала в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК», у предприятия есть следующие проблемы:

- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на премии и материальную помощь (см. таблицу 3);
- при росте производительности труда (см. таблицу 2) снижение затрат на нематериальную мотивацию (см. таблицу 4);
- неудовлетворенность работников предприятия материальной и нематериальной мотивацией, системой премирования работников предприятия (см. таблицу 5).

Программа совершенствования управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» состоит из блока материального стимулирования (внедрение стандартов KPI и проведение тренингов), а также блока нематериального стимулирования (формирование благоприятных условий в офисном помещении, внедрение системы GREAT5). Совокупные расходы на внедрение мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» составят 272,27 т.р. Реализация предложенных мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» позволит сформировать экономический эффект, который составит 1339,48 т.р., тогда как экономическая эффективность составит 5,0. Это указывает на целесообразность внедрения данных мер в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» с целью улучшения деятельности предприятия.

Заключение

Обобщивши существующие трактовки данного понятия, можно сказать, что мотивация – это движущие силы, побуждающие человека для выполнения конкретных действий определенным способом. В научной литературе выделяют следующие основные виды мотивации персонала: материальная, статусная и трудовая.

Концепции мотивации как научного направления среди зарубежных исследователей начали развиваться с середины XX в., и продолжают развиваться и по сей день. Сейчас принято выделять содержательные и процессуальные группы концепций мотивации персонала.

Управление структурой системы мотивации персонала предприятий позволяет выстроить мотивы и стимулы посредством иерархии, то есть указать последовательность верховенства мотивов и стимулов в их совокупности.

При управлении мотивацией персонал на предприятиях целесообразно применять методы, рассмотренные в данной работе. Основными методами управления мотивацией работников являются материальные и нематериальные.

ПАО «ДЭК» образовано путем слияния региональных энергосистем Дальнего Востока и осуществляет деятельность на территории Приморья, Хабаровского края, Амурской области, ЕАО. Компания является основным Гарантирующим поставщиком электроэнергии для населения и предприятий II неценовой зоны оптового рынка электроэнергии, а также имеет статус Единого Закупщика, выполняющего функцию покупки и продажи электроэнергии (мощности) участникам оптового рынка второй неценовой зоны.

Общество является холдинговой компанией и осуществляет корпоративное и стратегическое управление собственными активами - АО «Дальневосточная генерирующая компания», АО «Дальневосточная

распределительная сетевая компания», а также ремонтно-сервисными и непрофильными дочерними и зависимыми обществами.

Согласно анализу основных экономических показателей Большекаменского отделения ПАО «ДЭК», можно сделать вывод, что за анализируемый период повысилась производительность труда, эффективность использования оборотных средств и снизилась эффективность деятельности предприятия.

Проведенный анализ системы мотивации персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» позволил определить, что расходы на материальную мотивацию росли за счет только роста расходов на оплату труда при сокращении прочих статей материальной мотивации. Ежегодно наблюдается сокращение расходов на нематериальную мотивацию на 1 работника – на 19,43% в 2020 году и на 7,10% в 2021 году. Это обусловлено сокращением расходов на нематериальную мотивацию по всем статьям расходов в расчете на 1 работника. Это указывает на ухудшение нематериальной мотивации на предприятии.

Для того чтобы оценить уровень удовлетворенности системой мотивации работников Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» был проведен опрос работников предприятия на предмет удовлетворенности различными аспектами системы мотивации. Было определено, что работники предприятия оценили меньше всего удовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией (4,8 и 5,1 баллов). При этом удовлетворенность уровнем премирования оценили в 6,5 баллов, что свидетельствует о наличии проблем в системе премирования работников предприятия. Остальные аспекты (удовлетворенность возможностью карьерного роста и продвижения, отношения с коллегами, социально-психологический климат в коллективе, условия труда, стабильность выплаты заработной платы) были оценены на достаточно высоком уровне.

Как показал проведенный анализ системы мотивации персонала в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК», у предприятия есть следующие проблемы:

- при росте производительности труда снижение затрат на премии и материальную помощь;
- при росте производительности труда снижение затрат на нематериальную мотивацию;
- неудовлетворенность работников предприятия материальной и нематериальной мотивацией, системой премирования работников предприятия.

Программа совершенствования управления мотивацией персонала Большекаменского отделения ПАО «ДЭК» состоит из блока материального стимулирования (внедрение стандартов КРІ и проведение тренингов), а также блока нематериального стимулирования (формирование благоприятных условий в офисном помещении, внедрение системы GREAT5).

Совокупные расходы на внедрение мероприятий в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» составят 272,27 т.р. Реализация предложенных мероприятий позволит сформировать экономический эффект, который составит 1339,48 т.р., тогда как экономическая эффективность составит 5,0. Это указывает на целесообразность внедрения данных мер в Большекаменском отделении ПАО «ДЭК» с целью улучшения деятельности предприятия.

Список используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. СПб : Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. М. : Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
3. Березовская А. А., Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // Научный журнал молодых ученых. 2022. № 1 (26). С. 101-104.
4. Виноградов С. Ф. Управление мотивацией персонала в современных условиях хозяйствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-2 (61). С. 170-176.
5. Гаврилова С.В. Управление мотивацией персонала: новые идеи // Экономика и социум. 2020. № 12-3 (31). С. 225-232.
6. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. 2-е изд., испр. М. : Норма : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
7. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1 (60). С. 162-168.
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
9. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 378 с.
10. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие. Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.

11. Ерохин А. С., Батарчук Д. С. Проблема мотивации в управлении персоналом организации // Экономика и социум. № 12 (43). С. 234-239.
12. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М. : ИНФРА-М, 2020. 394 с.
13. Ивахненко Е. В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией // Экономика и социум. № 5-2 (36). С. 202-211.
14. Кабанов С. И. Управление трудовой мотивацией // Экономика и социум. 2019. № 4-1 (9). С. 682-690.
15. Ковпак В. С. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации // Экономика и социум. 2021. № 11-2 (90). С. 182-187.
16. Колесникова А. Н. Роль управления мотивацией трудовой деятельности в системе управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 10 (65). С. 154-159.
17. Коптева К. В., Смолянинова Н. Н. О необходимости формирования системы управления мотивацией персонала организации // Форум молодых ученых. 2020. № 8 (24). С. 141-149.
18. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2020. 240 с.
19. Официальный сайт ПАО «ДЭК» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dvec.ru/>.
20. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2021. 365 с.
21. Репина Е. А., Бабенко М.А. Особенности управления мотивацией сотрудников в международном бизнесе // Экономика и социум. 2020. № 6-1 (19). С. 666-671.
22. Сальникова Ю.Д., Алексеева А. В. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2021. № 2-4 (15). С. 173-178.

23. Фандий К. В., Русева М. Л. Управление мотивацией труда в современных условиях // Форум молодых ученых. 2019. № 3 (31). С. 243-249.
24. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2019. № 12-2 (31). С. 203-210.
25. Штыркина Ю. А., Чертушкина Т. А. Проблемы управления мотивацией персонала // Симбирский научный Вестник. 2019. № 1 (19). С. 104-108.