

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала на
предприятии муниципального казенного учреждения «Производственно-
технический комплекс» г. Воркуты»

Студент	<u>А.П. Чернокнижная</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>О.М. Сярова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

к.э.н. Васильева С.Е.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Чернокнижная Анастасия Павловна

1.Тема «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия

1. Содержание бакалаврской работы:

1 Мотивация персонала как объект исследования

1.1 Понятие и структура мотивации трудовой деятельности

1.2 Подходы к управлению мотивацией в организации

2. Анализ системы управления мотивацией персонала на предприятии муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

2.1 Анализ кадрового состава и системы оплаты труда

2.2 Оценка системы управления мотивацией персонала

3. Пути совершенствования системы управления мотивацией персонала

3.1 Направления совершенствования системы оплаты труда

3.2 Меры по совершенствованию системы управления мотивацией персонала

Заключение

Библиографический список

Приложения

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____	О.М. Сярдова
(подпись)	(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____	А.П. Чернокнижная
(подпись)	(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
«Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Чернокнижной Анастасии Павловны
по теме «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс г. Воркуты»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы _____ О.М. Сярдова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____ А. П. Чернокнижная

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Чернокнижная А.П.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс г. Воркуты»

Научный руководитель к.э.н.,: Сярдова О.М.

Цель исследования - совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии.

Объект исследования - Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс г. Воркуты», основным видом деятельности, которого является обслуживание социальной инфраструктуры образовательных и дошкольных образовательных учреждений.

Предмет исследования – методы мотивации управления персоналом в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

Методы исследования - анализ, опрос, внедрение мероприятий, прогнозирование, сравнение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В учреждении Производственно-технический комплекс не было должного внимания к сотрудникам со стороны руководства. После определения проблем, были внесены предложения по внедрению мероприятий по совершенствованию управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2, и приложения могут быть использованы специалистами сторонних организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников. Общий объем работы, без приложений, 45 листов машинописного текста, в том числе таблиц-12, рисунков – 3.

Содержание

Введение	7
1 Мотивация персонала как объект исследования	9
1.1 Понятие и структура мотивации трудовой деятельности	9
1.2 Подходы к управлению мотивацией в организации	13
2. Анализ системы управления мотивацией персонала на предприятии муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты	16
2.1 Анализ кадрового состава и системы оплаты труда.....	16
2.2 Оценка системы управления мотивацией персонала	22
3. Пути совершенствования системы управления мотивацией персонала	29
3.1 Направления совершенствования системы оплаты труда	29
3.2 Меры по совершенствованию системы управления мотивацией персонала	33
Заключение	39
Библиографический список	42

Введение

Одним из важнейших факторов для успешного предприятия и качественного достижения поставленных целей является наличие квалифицированных трудовых ресурсов. Согласно нынешнему представлению об успехе управления предприятием, работники являются важнейшим критерием, влияющим на развитие, результативность работы и доходы предприятия.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена немало важным аспектом в управлении персоналом на предприятии, которым является наличие и успешное применение мотивационной структуры на предприятии.

Основной тезис стимулирования предприятия – это мотивационная структура, которая должна повышать уровень мотивации сотрудников в улучшении не только работы отдельно взятого сотрудника, но и работы предприятия в целом.

В современном мире используются множество теорий мотивации. Особенно применяются теории, в которых исследуется не только вопрос материального стимулирования, но так же и не материального (социальные гарантии, медицинское обслуживание и т.п.).

Анализируя данные, исследуя мотивационный профиль сотрудников в конкретном учреждении можно решить многие задачи, например, определить подход стимулирования трудового потенциала сотрудника, спрогнозировать трудовое поведение по мотивационному профилю работника.

Популярными исследованиями являются исследования Г. Мюррея, Э. Фромма, П. Ершова, С. Каверина и других авторов. Каждый дает свою более или менее уникальную схему.

Целью данной работы является - совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии.

Для того что бы проанализировать мотивацию персонала и найти пути ее усовершенствования, необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные методы управления мотивации персоналом;
- провести анализ практики мотивации труда в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты;
- разработать методы по усовершенствованию мотивации труда в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

Объект исследования - система управления мотивацией персонала.

Предмет исследования – методы мотивации управления персоналом в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

Информационной базой для исследования послужили законодательные, нормативно-правовые акты, распорядительная документация муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, а также информация, которая содержится в научной, и периодической литературе, данные статистической отчетности МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 гг., и в материалах научных конференций.

Проведенное исследование показывает практические рекомендации по внедрению принципов и их применению в трудовой мотивации на предприятии.

Цель и задачи изучения данной темы определили структуру данной работы, она состоит из введения, трех глав, заключения, и списка используемой литературы.

1 Мотивация персонала как объект исследования

1.1 Понятие и структура мотивации трудовой деятельности

Перед тем, как начать изучать понятие «мотивация», рассмотрим несколько определений, данных некоторыми специалистами в этой области:

1. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующее на индивида (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5, с.128].

2. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [11, с.78].

3. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [6, с.77].

4. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями» [6, с.109].

5. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [21, с.26].

6. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [21, с.90].

7. «Мотивация есть произведение валентности, ожиданий и инструментальности работника, определяемая как сила побуждения индивида к действиям» [12, с.136].

8. «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [25, с.37].

Пономаренко А.П. предлагает под мотивацией понимать «систему мотивационного управления как процесс внешнего и внутреннего побуждения себя и других экономических субъектов к определённой деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей через трудовую деятельность» [2].

Данное определение, на мой взгляд, достаточно полноценно отображает суть мотивации, которое включает выполнение поставленных задач в учреждении и удовлетворение личных потребностей сотрудников.

Определения мотивации:

«Мотив - побудительная причина, повод к какому-либо действию. Довод в пользу чего-нибудь». С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова [18,с.374].

«Мотивация - это побуждение людей к деятельности». Б.Ю. Сербинский [26, с.115].

Правильная мотивация дает высокие результаты работы предприятия, предприятие успешно справляется с высокой эффективностью показателей труда, мотивация формирует стремление к качественному выполнению работы, если все, работающие на предприятии заинтересованы и стремятся достигнуть целей, поставленных организацией.

Правильные методы управления мотивацией закладывают благоприятную атмосферу в коллективе, степень доверия руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов.

Многие исследователи создавали модели мотивации сотрудников предприятия, которые не увенчались успехом в основании управления множеством предприятий. Это исследования таких исследователей как Ф. Герцберг (двухфакторная модель), К. Альдерфер, С.Адамс (теория справедливости), В. Врум (теория ожидания), и прочие.

Актуальный вопрос мотивации персонала занимает определенное положение в сфере управления.

Проанализируем, в том числе теорию «Z» У. Оучи.

Созданная учёным У.Оучи Теория «Z», отображает основания мотивации. Главным стимулом поведения работников выступает по клановому принципу корпорация. Существенные параметры теории: метод принятия решений и групповая ответственность, персональная ответственность сотрудника, постоянная забота о социальных и экономических потребностях сотрудников, длительный наём, медленное продвижение по службе, гласность, нечетко выраженный механизм контроля, ценность корпоративных ценностей и преданности организации. Стимулами к труду предназначаются материальное и моральное поощрение[2, с. 47].

Это означает, что, теория «Z» определяет главный акцент в коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. Такое управление мотивирует к наилучшему исполнению трудовых обязанностей, увеличивая эффективность труда.[4, с.71].

При улучшении системы управления персоналом на предприятии необходимо дать адекватную оценку определенным мероприятиям по количеству, и оценить их результативность на практике.

Возникает потребность для анализа уже имеющихся подходов и методик оценки результативности управления персоналом на предприятии.

Никитина И.А. и Касаткин И.А. выводят эффективность деятельности персонала из эффективности деятельности организации в целом [23с.95]. Экономическая составляющая, устанавливаемая сопоставлением расходов, организационную составляющую эффективности, которая охватывается «в оценке способности стремительного реагирования работников» и социальную составляющую результативности, «охарактеризованную качеством общественных взаимоотношений в организации» [26, с.73]. Очевидно, что в данном подходе автор включает три вида управления персоналом: организационная, экономическая и социальная.

Как подмечает Антропов В.А., эффективность во всеобщем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает «его экономическую,

социальную, экологическую и иную действенность или уровень достижения установленной цели» [1, с.308].

Детальное изучение исследования «Организация управления подготовкой кадров промышленности» Антропова В.А., показывает, что достижением цели процесса управления персоналом является возмещение потребности производства в людских ресурсах, возмещение социально-психологических нужд сотрудников предприятия. В данном значении о цели управления персоналом следует заявлять в социально-экономическом смысле.

То есть, понятие «эффективность», следует из социально-экономической эффективности процесса управления персоналом, и подвергается рассмотрению в социально-экономическом аспекте.

Анализируя производство предприятия как систему, и выделив в ней социальный аспект, как один из важнейших критериев, следует выделить, что система управления персоналом реализовывает управление социальным аспектом производства путем возмещения надобностей рабочих сотрудников предприятия. «Социальная эффективность производства классифицирует степень возмещения определенных (обнаруженных) нужд окружения за счет производства и осуществления различных товаров и услуг», Выварец, А.Д. [9, с.86].

Р. Марр и Г. Шмидт. Определяют социальный и экономический аспект данным образом: «Экономическая результативность в сфере управления персоналом отмечает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования рабочих с точки зрения экономных трат ограниченных средств... Социальная эффективность осуществляется в виде осуществления ожиданий, надобностей и интересов сотрудников» [10, с. 85 - 86].

Исследователями предложена оценка уровня достижения установленных целей оценивания эффективность управления персоналом. «Достижение экономической и социальной эффективности в сфере управления персоналом

делается вероятным в ситуации достижения отчетливо установленных целей управления персоналом» [10, с. 89 - 90].

Из представленного подхода, очевидно, что экономическая эффективность управления персоналом понимается, как соотношение уровня достижения поставленных целей, управляя затратами, которые должны быть сведены к минимуму. Социальная эффективность, в свой черед, полагает удовлетворение потребностей сотрудников предприятия, что неизбежно определяет повышение затрат (заработная плата, обучение, социальное обеспечение и т.п.).

В связи с этим возникает вопрос лучшего соотношения потребностей организации между социальными и экономическими аспектами управления персоналом.

В каком-то смысле, управление персоналом должно добиться увеличения эффективности показателей производства, что подразумевает высокую производительность с минимальностью затрат (экономическая эффективность), с иной стороны обеспечение нужд сотрудников предприятия вызывает увеличение затрат на социальную область (социальная эффективность).

1.2 Подходы к управлению мотивацией в организации

Для получения высоких показателей трудовой деятельности персонала руководители воздействуют на сотрудников предприятия, с помощью мотивации [2, с. 66]

Рассмотрим методы мотивации:

1. Экономические:
 - 1.1. Заработная плата
 - 1.2. Премирование
 - 1.3. Поощрение по итогам работы
 - 1.4. Материальная помощь

2. Не экономические:

2.1. Организационные:

- участие в принятии решений в учреждении,
- делегирование задач и полномочий,
- ориентация на интересы работника, перспектива карьерного роста,
- приобретение профессиональных знаний и навыков (повышение квалификации).

2.2. Морально – психологические:

- похвала,
- поддержка,
- признание заслуг сотрудника,
- выявление благодарности.

Объект нашего исследования Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, рассмотрим методы мотивации, используемые в казенных учреждениях.

В системе казенных учреждений существует система стимулирования работников, которую можно обозначить как две подгруппы – денежные и не денежные стимулы.

К денежным стимулам кроме заработной платы (оклада) относят:

- денежные премии по окончании календарного года и к ежегодному оплачиваемому отпуску согласно Положения об оплате труда;
- денежные премии за выполнение плана и достижения поставленных целей казенного учреждения (выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей);
- надбавка за выслугу лет, северный коэффициент, надбавки за проживание в районах крайнего севера и прочее;
- дополнительные пособия;
- стимулирующие надбавки;

К не денежным стимулам относят:

- различные виды социального и медицинского страхования;
- оплата казенным учреждением определённых расходов по статьям;
- пенсионные отчисления[10, с. 355-356];
- предоставление служебного транспорта, подвоз сотрудников к месту работы и т.п.[15, с.40];
- предоставление льготных путевок в оздоровительные учреждения сотрудникам и членам их семей;
- оплата повышения квалификации сотрудников, обучения сотрудников предприятия;

В настоящее время эффективность не денежных стимулов персонала на предприятии приобретает большое значение. Зачастую, используемые методы нематериального стимулирования в казенных учреждениях:

- символические награды (доска почета, награждение грамотами аппарата местного самоуправления и республиканские грамоты).
- возможность повышения квалификации, профессионального развития [11, с.115].
- повышение по карьерной лестнице.

Итак, мотивацией сотрудников предприятия можно назвать процесс стимулирования сотрудников к повышению производительности и достижения высоких результатов в производстве.

По мере рассмотрения различных теорий было выявлено не только материальная, но и нематериальная мотивации персонала. Такая мотивация играет важную роль в процветании учреждения, и создания благоприятных условий для сотрудников учреждения.

2. Анализ системы управления мотивацией персонала на предприятии муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

2.1 Анализ кадрового состава и системы оплаты труда

Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты действует на основании Устава. Учредителем Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является Управление образования Муниципального образования городского округа «Воркута». Основной деятельностью Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является обслуживание санитарного состояния, инженерно-технических сетей, подвоза учащихся и воспитанников на специально-оборудованном транспорте детских дошкольных образовательных учреждений и общеобразовательных учреждений, а так же учреждений дополнительного образования.

Трудовые отношения в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. То есть обязательным условием при принятии на работу в Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является отсутствие судимости кандидата на любую должность. Для трудоустройства необходима справка от органов МВД России об отсутствии судимости. Если кандидат прошел проверку, ему выдается направление на медицинскую комиссию. После прохождения медицинской комиссии, и проверки всей необходимой документации (резюме, рекомендации, документы об образовании), отделом кадров издается приказ, подписанный директором учреждения о принятии на работу нового сотрудника. В трудовую книжку работника вносится запись о его принятии в Муниципальное казенное

учреждение «Производственно-технический комплекс» на определенную должность.

Производится ознакомление работника с должностной инструкцией под роспись. Должностная инструкция включает в себя информацию о должностных обязанностях, исполняемых функциях и необходимых навыках для работника.

Сотрудники, несущие материальную ответственность подписывают, соответствующий документ о материальной ответственности за вверенное им имущество. При отсутствии данного работника (отпуск, больничный лист, командировка, увольнение), материальная ответственность по приказу передается другому ответственному лицу.

Движение численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. показано в таблице 2.1

Таблица 2.1 –Движение численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г.

Категории персонала	Конец 2014 г.	Конец 2015 г.	Конец 2016 г.	Изменения (±)	
				Количество сотрудников	Процентное соотношение
Руководители	11	11	11	0	100,00
Главные специалисты	20	20	20	0	100,00
Рабочие	680	1020	910	+230	133,8
Обслуживающий персонал социальной инфраструктуры	360	360	360	0	100,00
Всего	1071	1411	1301	230	117,2

В 2016 г. по сравнению с 2014 г. в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты произошло увеличение численности рабочих на 230 человек. Численность руководителей, главных специалистов и обслуживающего персонала социальной

инфраструктуры не изменилось. Увеличение численности произошло за счет принятия в штат 230 сотрудников (рабочего персонала).

В процентном соотношении численность персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. представлена в таблице 2.2 .

Таблица 2.2 –Численность персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. в процентном соотношении

Категория персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение ($\pm$),
Руководители	1,2	0,9	1	+0,2
Главные специалисты	1,8	1,4	1,5	+0,3
Рабочие	63,4	72,2	69,9	-6,5
Обслуживающий персонал социальной инфраструктуры	33,6	25,5	27,6	+6
Всего	100	100	100	-

Коллектив Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является достаточно сплоченным и практически неизменным коллективом.

Возрастная категория персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты представлена в виде диаграммы на рисунке 2.1.

Возрастающая доля работников в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты в возрастной категории от 20-30 лет и уменьшение количества работников в возрастной категории от 30 до 40 лет представляют собой неблагоприятную ситуацию для учреждения. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала учреждения в целом. Потому как у молодых сотрудников меньше профессионального опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом, например адаптация и обучение молодых сотрудников повышаются.

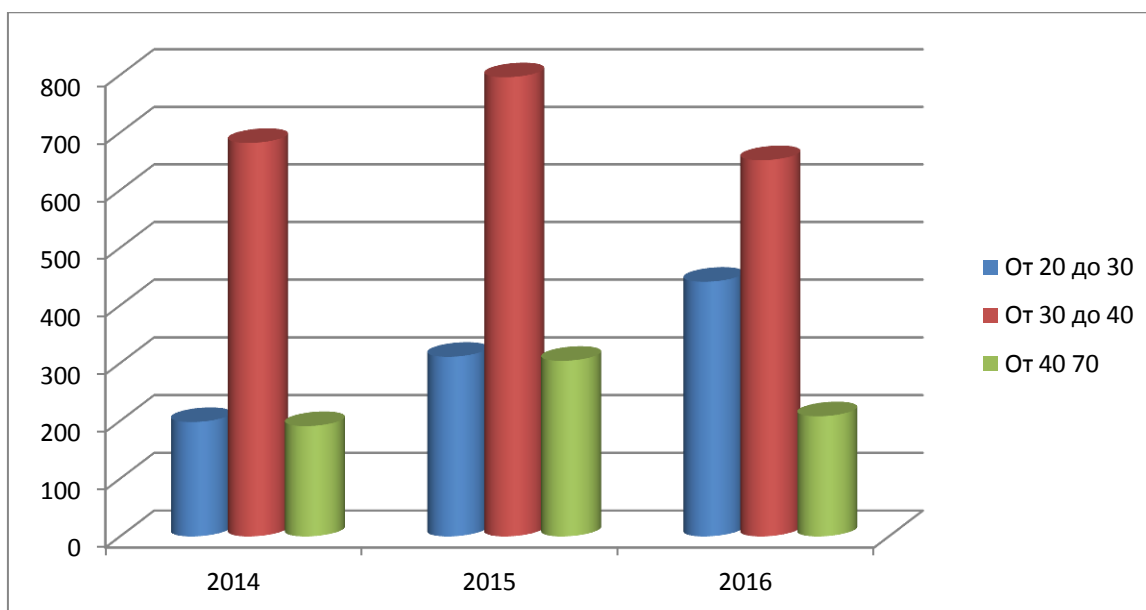


Рисунок 2.1 – Возрастная категория персонала МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

Категории численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. по уровню образования представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – Категория численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. по уровню образования

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г	Изменения
Среднеспециальное образование	671	702	508	163
Неполное высшее образование	179	206	206	27
Высшее образование	163	333	332	169
Два и более высших образования	58	170	255	197
Всего	1071	1411	1301	230

Структура численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-

2016 г.г. по уровню образования в процентном соотношении показана в таблице 2.5 и графическим способом - на рисунке 2.2 /

Таблица 2.5 – Структура численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. по уровню образования в процентном соотношении

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения
Среднеспециальное образование	62,6	49,7	39	-23,6
Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения
Неполное высшее образование	16,7	14,7	15,8	-0,9
Высшее образование	15,2	23,6	25,6	+10,4
Два и более высших образования	5,5	12	19,6	+14,1
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

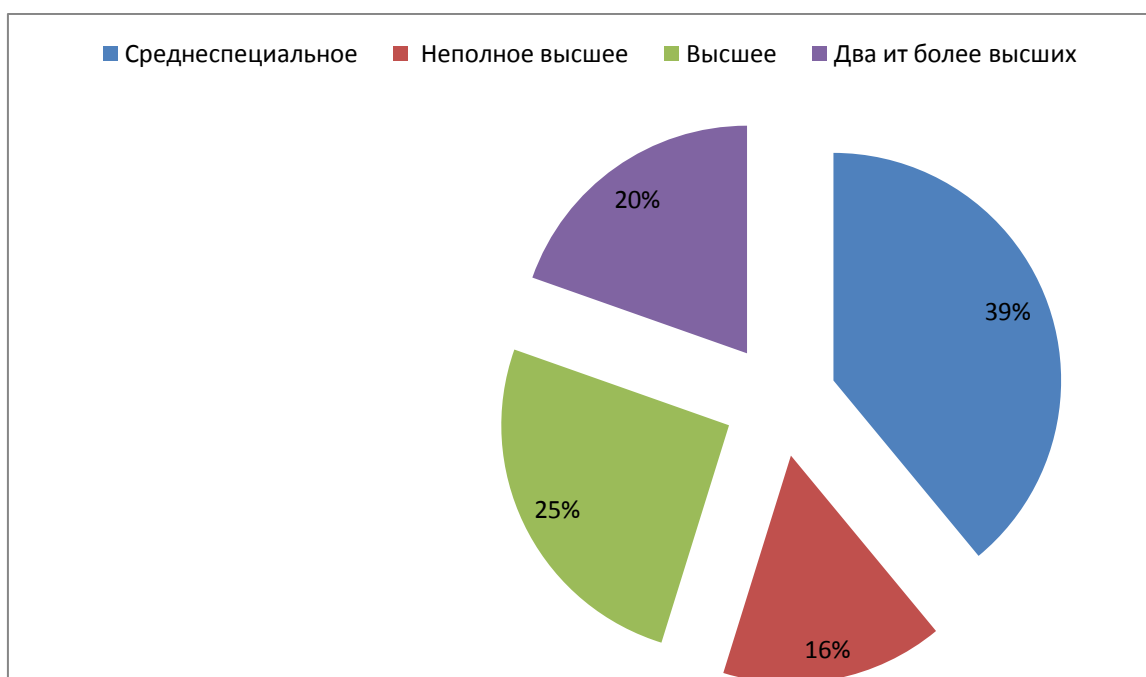


Рисунок 2.2 – Структура численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты по уровню образования в 2016 году в процентном соотношении

Как видно из табл. 2.5, в структуре численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический

комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. по уровню образования наблюдается тенденция повышения числа сотрудников, имеющих высшее образование.

Поэтому можно сделать вывод, что кадровый потенциал учреждения повышает уровень образования и находится на достаточно высоком уровне. Помимо этого, растет количество сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Качественный кадровый менеджмент позволяет обеспечить учреждение квалифицированной рабочей силой. Одним из показателей устойчивого предприятия является - текучесть персонала в учреждении. В основном, чем выше коэффициент текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Текучесть 5-12 % является нормой обновления коллектива для подобного рода предприятия (строительство, обслуживание, оказание услуг), и не требует каких-либо мер от отдела кадров и руководства учреждения. Отклонения в текучести персонала, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативное представление об учреждении.

Если текучесть кадров меньше 10-15 %, то это можно расценивать как застой, в конечном счете, ведущий к деградации учреждения.

Увеличение коэффициента текучести больше 16-23 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери в учреждении, так как при увольнении приходится выплачивать компенсацию за не использованный отпуск, а при принятии на работу новых сотрудников затраты на повышение квалификации, оснащение средствами индивидуальной защиты, специальную рабочую одежду и т.п.

Анализируя динамику текучести персонала, в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, становится ясно, что в 2015 году произошло резкое повышение текучести. Коэффициент текучести персонала в 2015 году повысился на 31,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 года и составил 36 %. В 2016 году ситуация несколько стабилизировалась, коэффициент снизился на 16 %. Но данный

показатель все равно очень высокий. Повышение коэффициента текучести персонала говорит о появлении не доверия сотрудников к руководству, заставляет сотрудников увольняться. Причины этого смена руководства и соответственно изменение требований к уровню выполняемой работы, показателям эффективности, снижение показателей по оплате труда, не достаточным оснащением средствами индивидуальной защиты, оборудованием, отсутствием проведения ремонтов и т.п.

2.2 Оценка системы управления мотивацией персонала

Рабочие отношения с персоналом строятся на основании регламентирующих документов Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты. В своей работе сотрудники МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты должны руководствоваться инструкциями, положениями и правилами, регламентирующими работу персонала. Краткое содержание действующих инструкций, правил и положений приведено в таблице 2.6.

Основным направлением поощрения в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, является материальное стимулирование персонала: оплата труда используется как наиболее эффективное средство стимулирования добросовестной работы. Имеется разработанный приказ с указанием общего стажа и надбавок за выслугу лет, по которым начисляются надбавки.

Таблица 2.6 – Краткое содержание документов, регламентирующих работу с персоналом Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

Наименование вида документа	Краткое содержание
1	2
Штатное расписание	разрабатывается в соответствии с Уставом учреждения, утверждается штатная численность учреждения
Правила внутреннего трудового распорядка	содержат основные права и обязанности работников и учреждения, регулируют рабочее время и время отдыха, вводят ограничения по внешнему виду работников, понятие дисциплины, и ответственность за конфиденциальные данные о работе учреждения
Положение об отделе	содержит описание задач и функций отдела, иерархии подчинения руководству, права, обязанности, и ответственность
Должностная инструкция	регламентирует обязанности, работника, требования к квалификации, права, ответственность, полное описание трудовой деятельности и поставленных задач.
Положение о ведении делопроизводства	регламентирует порядок и составления, ведения, исполнения и контроля за исполнением документов, сроки исполнения документов, ведение личных дел и личных карточек сотрудников, журналов, приказов по личному составу, служебных и докладных записок и т.д.
Положение об оплате труда (включающее заработную плату, материальное стимулирование, различные виды компенсаций, премирования, расчета отпускных начислений и т.п.)	описывает базовый оклад оплаты труда персонала, надбавки за проживание в районах крайнего севера, районный коэффициент, квалификационных категорий и надбавок по ним, надбавку за выслугу лет, процентные рамки по материальному стимулированию и премированию сотрудников

Отпуск сотрудникам МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты предоставляется ежегодно, в количестве 52 календарных дней, в соответствии со ст. 321 ТК РФ, кроме установленных законодательством ежегодных основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков, предоставляемых на общих основаниях, лицам, работающим в

районах Крайнего Севера, предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью 24 календарных дня, а лицам, работающим в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, - 16 календарных дней. Общая продолжительность ежегодных оплачиваемых отпусков работающим по совместительству устанавливается на общих основаниях. В соответствии со ст. 325 ТК РФ, лица, работающие в организациях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, имеют право на оплату один раз в два года за счет средств работодателя стоимости проезда и провоза багажа в пределах территории Российской Федерации к месту использования отпуска и обратно. Право на компенсацию указанных расходов возникает у работника одновременно с правом на получение ежегодного оплачиваемого отпуска за первый год работы в данной организации. А также стоимость проезда и провоза багажа к месту использования отпуска работника и обратно неработающим членам его семьи (мужу, жене, несовершеннолетним детям, фактически проживающим с работником) независимо от времени использования отпуска.

Отпуск без сохранения заработной платы предоставляется по следующим причинам:

- справка вызов на сессию, личное заявление,
- дни на дорогу к месту отдыха и обратно раз в два года,
- смерть близких родственников – 2 дня по личному заявлению,
- по семейным обстоятельствам, по личному заявлению сотрудника

учреждения.

Методом не материального стимулирования персонала следует отметить также оптимизацию рабочего места (модернизация орг. техники для выполнения основных обязанностей сотрудника учреждения). Организация праздников: день профессионального направления учреждения (День строителя), Новый год, 23 февраля, 8 марта. Похвала, поддержка, признание заслуг сотрудника, выявление благодарности.

При всем многообразии показателей оценки труда их можно разделить на следующие виды: профессиональное поведение; личностные качества; результативность труда.

Под достижением эффективных результатов трудовой деятельности понимаются способности или стремление к выполнению заданий руководства.

В МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты при увеличении коэффициентов данных показателей существенно возрастает оплата труда работников. Критерии профессионализма охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и налаженность в работе; принятие решений для осуществлений поставленных задач; ответственность за проделанную работу, или сверхурочное выполнение трудовых обязанностей.

Рассмотрим показатели производительности персонала МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014 – 2016 гг. (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Динамика показателей трудовой деятельности в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.			2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.		
Выручка за оказание услуг, в тыс. руб.	7896432	6527405	2292234	- 1369027	- 4235171	82,7	35,1
Численность персонала всего, чел.	1071	1411	1301	340	-110	125,4	93,5
Производительность Оказания услуг, тыс. руб./чел	5892,9	3885,4	1460,0	-2007,5	-2425,4	65,9	37,6
Фактическая оплата труда, тыс. руб.	2368930	1958222	687670	-410708	- 1270552	82,7	35,1
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Темп роста от объема оказанных услуг низок и не опережает темп роста численности персонала, которая за 2014 – 2015 гг. выросла на 25,4%, а в 2016 г. сокращение персонала на 6,5%, что показывает не эффективную производительность оказанных услуг.

Производительность оказанных услуг в 2014 году – 5892,9 тыс. руб./чел., в 2015 году – 3885,4 тыс. руб./чел, в 2016 году – 1460,0 тыс. руб./чел. В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло снижение показателя на 410 708 тыс. руб./чел. или на 17,3%. В 2016 году по сравнению с 2015 годом данный показатель снизился на 1 270 552 тыс. руб./ чел. или 64,9%.

Но по факту темп роста заработной платы сотрудников в 2015 г. значительно превышает темп роста производительности оказанных услуг. В 2016 г. темпы роста заработной платы положительны, и составляют 11,5 %. Данные показатели свидетельствуют об эффективной организации оплаты труда в учреждении, поскольку темпы роста производительности оказания услуг в 2015 г. ниже темпов роста заработной платы на 47,0 % (112,9 % - 65,9 %), в 2016 г. рост производительности оказанных услуг (-62,4 %) ниже роста среднемесячной заработной платы (11,5 %), в связи, с чем у работников учреждения повышается мотивация к повышению эффективности работы.

В данный момент отсутствует система обучения сотрудников, повышения их квалификации.

С профсоюзной организацией не разработаны мероприятия для помощи работникам, состоящим в профсоюзной организации в решении каких-либо социально-экономических вопросов.

Состояние мастерских и оборудования находятся на грани разрушения. Не оборудованы раздевалки для персонала, душевые и медицинский кабинет.

Процент износа средств индивидуальной защиты достаточно высок.

При управлении персоналом в учреждении неотъемлемой частью успеха является определение доверия в коллективе.

Был проведен опрос сотрудников Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» и произведен анализ на основании методики, позволяющей определить степень доверия и сплоченности между сотрудниками и руководством.

Таблица 2.10– Определение степени доверия в коллективе

Руководства к сотрудникам:	В баллах от 1 до 5, где 1 соответствует минимальному показателю индикатора, 5 – максимальному показателю	Подчиненных к руководству:	В баллах от 1 до 5, где 1 соответствует минимальному показателю индикатора, 5 – максимальному показателю
Уровень владения информацией	3	Степень выполнения указаний руководства	3
Отсутствие жалоб на руководство	2	Выполнение социальных гарантий в отношении сотрудников (гарантированный оплачиваемый отпуск, оснащение СИЗ, своевременное обеспечение современным оборудованием и т.д.)	1
Целеустремленность в выполнении поставленных задач	1	Материальное обеспечение, поддержка в профессиональном переобучении, переподготовке, повышения квалификации.	2
Итого, общий балл:	6	Итого, общий балл:	6

Основными индикаторами, демонстрирующими доверительное отношение между персоналом и руководством: в частности, в отношении руководства к подчиненным, были выделены следующие индикаторы:

1. уровень владения информацией сотрудников, касающейся деятельности данного учреждения;
2. выполнение социальных гарантий в отношении сотрудников (гарантированный оплачиваемый отпуск, оснащение средств индивидуальной защиты, своевременное обеспечение современным оборудованием и т.д.);
3. материальное обеспечение, поддержка в профессиональном переобучении, переподготовке, повышения квалификации.

А это индикаторы, отношения подчиненных к руководству:

1. степень выполнения указаний руководства;
2. отсутствие жалоб на руководство;
3. целеустремленность подчиненных в выполнении поставленных руководством задач и качеством выполненной работы.

Общая степень величины доверия подчиненных к руководству и руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\pi_{срi} = \frac{\sum_i^n \pi_i}{N}$$

где: $\pi_{срi}$ - среднее значение весомости i индикатора; π_i - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным); N – число опрошенных сотрудников.

$$\pi_{срi \text{руководителей}} = \frac{6 * 2}{117} = 0,1$$

$$\pi_{срi \text{подчиненных}} = \frac{6 * 2}{11} = 1$$

Результат показывает, что руководство МКУ «Производственно-технический комплекс» должно пересмотреть свои взгляды на отношения с персоналом и принять меры по их улучшению.

3. Пути совершенствования системы управления мотивацией персонала

3.1 Направления совершенствования системы оплаты труда

Разработаем мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты и рассчитаем годовую экономическую результативность предложенных мероприятий.

Одним из наиболее результативных методов совершенствования управлением персонала в учреждении является создание направления развития персонала в учреждении и назначения специалиста по развитию персонала.

Направление профессионального развития персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты входит в обязанности отдела кадров. Начальник отдела, назначается и освобождается от занимаемой должности директором МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, непосредственно подчиняется заместителю директора по общим вопросам. Для этого необходимо в штат отдела кадров ввести должность специалиста по развитию персонала.

Организация профессионального развития персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты на основе единой концепции, включающей подбор кадров, профессиональную адаптацию новых сотрудников, повышения квалификации и переподготовки персонала, формирование кадрового резерва (выдвижение кандидатур для повышения), отслеживание карьеры персонала.

Структуру и штатную численность отдела утверждает директор Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты. Необходимо разработать должностную инструкцию для специалиста по развитию персонала. В должностной инструкции указать права и обязанности специалиста по развитию персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

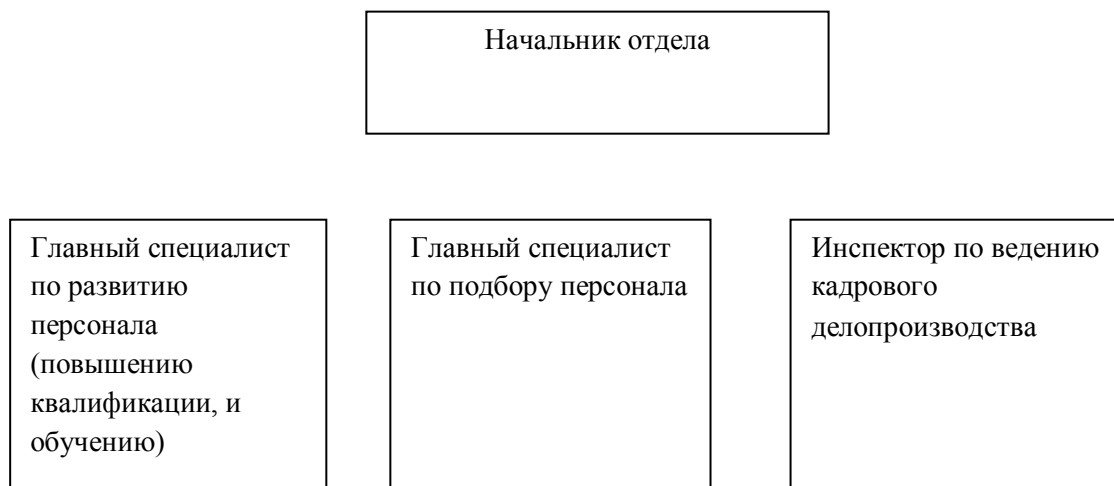


Рисунок 3.1 – Структура отдела кадров в МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

Обязанности специалиста по развитию персонала:

1. Разработка концепции развития персонала на основе потребностей отделов Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты и реализация мероприятий по ее осуществлению.
2. Развитие персонала в профессиональном плане - обучение, переобучение, повышение квалификации рабочих Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.
3. Профессиональное развитие инженерно-технических рабочих (руководство Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, начальники отделов, главные специалисты) - переобучение, повышение квалификации.
5. Подбор новых квалифицированных сотрудников. Поиск кадров по необходимости укомплектования отделов Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты (контакты с республиканскими и городской службами занятости населения), тесная взаимосвязь с профессиональными учебными заведениями по подбору

специалистов. Организация прохождения производственной и преддипломной практики студентов высших и обучающихся средних профессиональных учебных заведений.

6. Контроль за исполнением коллективного договора с профсоюзной организацией, в части возложенных на отдел задач и функций.

7. Проведение исследований мнения сотрудников об эффективности деятельности отдельных работников и отделов Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты; анализ результатов исследования, подготовка мероприятий по результатам проведенного исследования.

Рассчитаем затраты на внедрение в деятельность Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты специалиста по развитию персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение в отдел кадров Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты специалиста по развитию персонала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Введение должности специалиста по развитию персонала	22000*12=264 000 руб.
Выплата премий и социальных надбавок	148 000 руб.
Оснащение рабочего места	17 000руб.
Канцелярские расходы	1500*12=18 000руб.
Итого	447 000руб.

Таким образом, затраты на внедрение специалиста по развитию персонала составят 447 000 тыс. рублей в год.

Создание базы для отбора сотрудников на доску почета Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты. Целью помещения некоторых сотрудников на доску почета является повышение эффективности профессиональной деятельности сотрудников Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический

комплекс» г. Воркуты, стимулирование работников к приобретению профессиональных навыков и достижений в работе.

Основными задачами проведения данного мероприятия являются выявление и поддержка высококвалифицированных сотрудников, и стремления повышения результатов в работе Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты других сотрудников.

Принять участия могут все работники без ограничения по должности и стажу.

Таблица 3.2 – Затраты на проведение мероприятия:

Наименование затрат	Сумма, руб.
Награда за получение приза	5000*6=30 000
Итого	30 000 руб.

Таким образом, сводные затраты на улучшение кадрового потенциала представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение в деятельность сотрудника по развитию персонала	447 000
Затраты на проведение мероприятий по повышению уровня заинтересованности сотрудников, в качественном выполнении работу (доска почета)	30000
Итого	477 000

Итак, общая сумма затрат по проекту 477 000рублей.

Затраты по внедрению не денежного стимулирования путем выбора наиболее талантливых сотрудников минимальны, а эффективность данного мероприятия простимулирует сотрудников Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты к повышению собственных показателей эффективности труда.

Так же главным специалистом было предложено провести мероприятия по совершенствованию условий труда сотрудников, закупки средств индивидуальной защиты, закупка нового оборудования для мастерских МКУ «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, проведения ремонтных работ, урегулирование обязанностей профсоюзной организации и др.

3.2 Меры по совершенствованию системы управления мотивацией персонала

Основу социальной политики предприятия составляют: гарантии работающих по времени труда и отдыха, оплате сверхурочного отработанного времени, охране труда; наличие программ профессионального обучения и переподготовки; организация досуга.

Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты получил субсидии из Республиканского бюджета

В Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты проведен целый ряд мероприятий по совершенствованию социальных гарантий, материального и не материального стимулирования сотрудников:

Обучение и повышение квалификации:

- ведется обучение сотрудников в рамках бюджетных и внебюджетных программ;
- предоставляется возможность повышения квалификации в профильных образовательных учреждениях по специально разработанным и утвержденным программам обучения.

В 2016 году 860 рабочих Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты прошли повышение квалификации и профессиональную переподготовку.

Профессиональную переподготовку прошли 658 человек, 202 работника и повысили квалификации.

Из числа руководителей и главных специалистов Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты в 2016 году повысили свою квалификацию 17 чел.

В 2016 году на повышение квалификации и профессиональную переподготовку рабочих израсходовано 528,4 тыс. рублей.

В Сторонней организацией, проведена и утверждена аттестация рабочих мест. Сотрудникам назначены процент оплаты за работу со вредными и (или) опасными условиями труда.

За 2016 год на охрану труда было затрачено более 36,0 млн. рублей, что составляет более 27,6 тыс. рублей на каждого работника учреждения. В 2016 году 872 сотрудника учреждения прошли ежегодные медицинские и профилактические осмотры, в том числе 220 женщин.

В соответствии, с перечнем мероприятий по сокращению травм производственного характера и профессиональных заболеваний, совместно с Фондом социального страхования, на приобретение спецодежды, обуви и средств индивидуальной защиты было выделено – более 7,8 млн. рублей; обучение по охране труда – 100,1 тыс. рублей, проведение профилактических прививок – 323,0 тыс. рублей

В рамках реализации программы улучшения условий труда в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты в 2016 году было организовано льготное посещение на базе отдыха «Южный» г. Воркуты, где отдохнули более 500 работников и членов их семей по льготным ценам.

Коллективный договор между работодателем и профсоюзной организацией, предоставляет работникам учреждения целый ряд социальных гарантий и льгот, в том числе:

- бесплатную юридическую поддержку;

- подарки для детей;
- материальную помощь (болезнь работника, смерть близких родственников, ежегодная материальная помощь к оплачиваемому отпуску)
- организацию оздоровления и отдыха работников и членов их семей, путем выделения льготных путевок в оздоровительные организации.

По улучшению условий труда и оптимизации производства проведены следующие виды работ:

- Произведен капитальный ремонт производственных мастерских с заменой оборудования;
- косметический ремонт смежных помещений в мастерских помещениях Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты;
- оборудована душевая комната и раздевалка для персонала;
- оборудован медицинский кабинет.

Оценивая экономическую эффективность внедрения специалиста развития персонала и разработанных мероприятий повышения кадрового потенциала, отметим, что основной экономический фактор, на который воздействуют внедренные мероприятия по мотивации персонала – это повышение эффективности трудового потенциала персонала. Рост эффективности трудового потенциала, и желания сотрудников добиться высоких результатов в работе, позволит увеличить объемы предоставляемых услуг.

В таблице 3.5 представлена оценка эффективности ведения специалиста развития персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

Таблица 3.5 – Оценка эффективности ведения специалиста развития персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г.Воркуты

Показатели	Прогноз 2016г.с учетом предложенных направлений тыс. руб.	Отклонение 2017г. (прогноз) от 2016 г. (факт),%
Планируемый прирост в результате роста объемов производства при введении предложенных мероприятий	$2292234 * 70\% = 1604563,8$	-
Выручка от предоставления услуг по возмездным договорам за 2017 г. с учетом разработанных предложений, тыс. руб.	$2292234 + 1604563,8 = 3896797,8$	170,0
Себестоимость затрат на предоставление услуг, тыс.руб.	$1792841 + 3069,4 = 1795910,4$	100,2
Валовая прибыль, тыс.руб.	2100887,4	420,7
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс. руб.	779359,56	-
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	$687670 + 779359,56 = 1467029,56$	213,3
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	2482,0	170,0

Реализация внедрения данных мероприятий позволит увеличить доходы Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий увеличивает производительность Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, облегчает выполнение поставленных задач учреждения в получении прибыли и удовлетворяет потребности сотрудников в достойной оплате труда.

Анализируя введенные мероприятия видно, что степень доверия между руководством и сотрудниками, представленная в таблице 3.6., значительно

возросла. Это дает сделать вывод, что динамика текучести кадров, в 2017 году будет значительно ниже. В 2017 году ситуация стабилизируется, и коэффициент снизится на 0,1 %.

Таблица 3.6 – Определение степени доверия в коллективе

Руководство к сотрудникам:	В баллах от 1 до 5, где 1 соответствует минимальному показателю индикатора, 5 – максимальному показателю	Сотрудники к руководству:	В баллах от 1 до 5, где 1 соответствует минимальному показателю индикатора, 5 – максимальному показателю
Уровень владения информацией	5	Степень выполнения указаний руководства	5
Отсутствие жалоб на руководство	5	Гарантированный оплачиваемый отпуск, оснащение средствами индивидуальной защиты, своевременное обеспечение современным оборудованием	5
Целеустремленность в выполнении поставленных задач	4	Материальное обеспечение, поддержка в профессиональном переобучении, переподготовке, повышения квалификации.	5
Итого, общий балл:	14	Итого, общий балл:	15

Общая степень величины доверия подчиненных к руководству и руководства к подчиненным определяется с помощью следующего расчетного выражения:

$$\pi_{cpi} = \frac{\sum_i^n \pi_i}{N}$$

где: π_{cpi} - среднее значение весоности i индикатора; π_i - оценка, даваемая одним сотрудником (руководителем или подчиненным); N – число опрошенных сотрудников.

$$\pi_{срi} \text{руководителей} = \frac{14 * 2}{117} = 0,25$$

$$\pi_{срi} \text{подчиненных} = \frac{15 * 2}{11} = 2,72$$

Это говорит о том, что доверие к руководству со стороны персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты в результате разработанных мероприятий повысилось.

Заключение

По итогам, проделанной работы можно сделать следующие выводы.

Проблема мотивации персонала в получении высоких результатов для учреждения существует всегда: поднимался вопрос о том, как следует оказать правильно устремленное влияние на подчинённого, чтобы его деятельность стала выгодной для учреждения.

Мотивацией персонала называют процесс стимулирования работников к повышению производительности, собственных достижений, и высоких результатов в работе на благо учреждения.

Изучая различные виды теорий мотивации персонала, была выявлена необходимость применения не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в учреждении.

По результатам исследования выяснилось, что коллектив «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является достаточно сплоченным и практически неизменным.

В исследуемой информации имеются небольшие изменения в структуре численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты. За счет увеличения количества рабочих, занятость остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

В структуре численности персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты за 2014-2016 г.г. по образованию наблюдается повышение числа сотрудников, имеющих высшее образование. Поэтому можно сделать вывод, что кадровый потенциал учреждения ежегодно повышает уровень образования и находится на достаточно высоком уровне. Предоставляя возможность повышения квалификации своим работникам.

Проблемами мотивации персонала к более высоким и эффективным результатам работы являлись не доверительные отношения между сотрудниками и работодателями, не достаточным оснащением средствами индивидуальной защиты, оборудованием, проведением ремонтов, отсутствием процедуры проведения аттестации рабочих мест, недостаточное внимание к потребностям персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

Был проведен анализ степени доверия сотрудников к руководству, результат показал, что руководство Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» должно пересмотреть свои взгляды на отношения с персоналом и принять меры по их улучшению.

Одним из наиболее результативных методов решения возникших проблем совершенствования управлением персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты является создание направления развития персонала в учреждении, и назначения специалиста по развитию персонала. Затраты на внедрение специалиста по развитию персонала составят 447 000 тыс. рублей в год.

Направление профессионального развития персонала в Муниципальном казенном учреждении «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты входит в обязанности отдела кадров, возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности директором Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, непосредственно подчиняется заместителю директора по общим вопросам.

Разработка и внедрение не денежного стимула сотрудников путем выбора наиболее талантливых работников и помещения их на доску почета, что показывает работникам поощрение со стороны руководства, дает высокоэффективную стимуляцию сотрудников Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты к

повышению собственных показателей эффективности труда. Затраты для учреждения при этом минимальные, а показатели эффективности работы учреждения, увеличиваются.

Проведение мероприятий по модернизации оборудования, оптимизации рабочих мест, проведения аттестации рабочих мест, оснащенности средствами индивидуальной защиты, все это повышает уровень работоспособности сотрудников.

Реализация внедрения данных мероприятий позволит увеличить доходы Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты на 70,0 % и общий фонд оплаты труда на 113,30 %, при этом производительность труда составит 2482,0тыс. руб., что на 70,0% выше до внедрения данных мероприятий. Данные мероприятия не являются затратными, в результате их внедрения себестоимость товаров, работ и услуг повысится на 3069,4 тыс. руб. или 0,2%.

После внедрения всех вышеперечисленных мероприятий, снова был проведен опрос сотрудников и анализ степени доверия в сотрудников к руководству. Анализ показал, что после введения мероприятий видно, что степень доверия между руководством и сотрудниками, представленная в таблице, значительно возросла. Это дает сделать вывод, что динамика текучести кадров, в 2017 году будет значительно ниже. В 2017 году ситуация стабилизируется, и коэффициент снизится на 0,1 %. Это говорит о том, что доверие к руководству со стороны персонала Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты в результате разработанных мероприятий повысится. Таким образом, реализация вышеперечисленных мероприятий увеличивает производительность Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты, облегчает выполнение поставленных задач учреждения в получении прибыли и удовлетворяет потребности сотрудников в достойной оплате труда.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г., №51-ФЗ (в ред. от 01.05.2017)//Собрание законодательства РФ. 05.12.1994г. №32. Ст.3301.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть третья. Федеральный закон от 26.11.2001г., №146-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) //Российская газета. 28.11.2001г. №233.
3. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 01.05.2017) // Российская газета, № 237, 25.12.1993
4. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г., №146-ФЗ (в ред. от 01.05.2017)//Собрание законодательства РФ. 1998. №31. Ст. 3824.
5. Положение об оплате труда Муниципального казенного учреждения «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты

Основная литература

1. Антропов В.А. Организация управления подготовкой кадров промышленности. – Екатеринбург: УГТУ, 1995. – 308 с
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]. – М: Альпина Паблишерз, 2014. – 152 с.
3. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. Т. 1. № (32). с. 29-30.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом //[Текст] // Электронный учебник. – 2009. – 520 с.
5. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы //[Текст] // 2-е издание.-2016.- 352 с.

6. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2015. № 2. с. 68-72.
7. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 662 с.
8. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 260 с.
9. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в сфере НИОКР промышленного приборостроения. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2014. – 150 с.
10. Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2015. – 463 с.
11. Зайцева Н.А. Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты: учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 160с.
12. Зиновьева Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2014 г. - СПб.: СПбГИПСР, 2014. - 604 с.
13. Кохно П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2016.-410 с.
14. Управление персоналом организации учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005.-638 с. Высшее образование.
15. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 1. - с.91 - 97.

16. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2016.- 320 с.
17. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2016.-316 с.
18. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2014. – 126 с.
19. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2014.-429 с.
20. Менеджмент Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.-318 с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2016.-312 с.
- 22.МесконМ. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 1993.-720 с.
23. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М., 2014. – 1249 с.
24. Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 640 с.
25. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2006. – 27с.
26. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2014. – 375 с.
27. Скворцов В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2015. Т. 6. № 1. с. 54-68.

28. Труфанова Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально- экономические явления и процессы. 2015. № 6 (052). с. 138-144.
29. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2014. – 241 с.
30. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2016. - 236 с.