

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

«Управление персоналом организации»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени»)

Студент

А.А. Власов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Власов Андрей Алексеевич

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - определение путей совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени» (ООО «НПО ПКРВ»).

Объект исследования – предприятие ООО «НПО ПКРВ», основным видом деятельности, которого является разработка компьютерного программного обеспечения.

Предмет исследования – особенности управления мотивацией персонала на предприятии ООО «НПО ПКРВ».

Методы исследования – сравнение, классификация и группировка, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Анализ системы управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ» показал неудовлетворенность работников системой оплаты труда и мотивации. Исходя из проведенных оценок, наиболее жизненными для коллектива ООО «НПО ПКРВ» являются вопросы материальной удовлетворенности. Отталкиваясь от этого, необходимо заметить, что сотрудники скорее всего удовлетворены уровнем заработной платы. Это подтверждается снижением среднемесячной заработной платы.

С целью совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» были предложены следующие мероприятия: внедрение и использование коэффициента трудового участия; улучшение

социально-психологического климата; расширение нематериального стимулирования.

Было определено, что при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией ООО «НПО ПКРВ» производительность труда повысится с 192,83 тыс. руб. до 209,88 тыс.руб., а действенность зарплаты увеличится с 1324,62 тыс.руб. до 1324,68 тыс.руб., что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 62 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 10.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии	8
1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала.....	8
1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала	18
2 Оценка системы управления мотивацией персонала ООО «Научно-..... производственное объединение программные комплексы реального времени».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	26
2.2 Оценка системы управления мотивацией персонала на предприятии	31
3 Пути совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени».....	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала предприятия	43
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	55
Заключение	59
Список используемой литературы и список используемых источников.....	60
Приложение А Анкета по изучению удовлетворенности персонала системой управления мотивацией персонала ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»	64
Приложение Б Уровень удовлетворенности работников предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени» трудом	69
Приложение В Оценка факторов, оказывающих воздействие на трудовую активность в ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени».....	70

Приложение Г Показатели, повышающие и понижающие КТУ работникам предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», которые заняты основной деятельностью..	71
Приложение Д Показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям и специалистам ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»	72

Введение

Рациональная организация системы мотивации персонала, в качестве фактора повышения эффективности управления предприятием, позволяет улучшить результаты труда и деятельность его персонала, обеспечивает конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, требуемый уровень рентабельности и прибыльности бизнеса.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что управление мотивацией персонала на сегодняшний день, как в России, так и в других странах остается актуальной проблемой. Эффективное управление организацией – один из значимых компонентов развития компании, вопросы материального и морального стимулирования при этом имеют свои положительные и отрицательные стороны.

Именно персонал является важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия. Именно персонал определяет успешность и темп развития предприятия, выступая в качестве движущей силы бизнеса. Поэтому для обеспечения эффективности работы персонала, целесообразно отслеживать уровень мотивации персонала и постоянно применять различные методы мотивации. Все вышеперечисленное определяет актуальность данной темы.

Проблематика стимулирования и мотивации персонала исследована в работах отечественных и зарубежных авторов, в числе которых А. Маслоу, О.Е. Акимова, А.И. Балашов, А.П. Егоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, С.А. Шапиро, Е.А. Гуськова и другие.

Целью бакалаврской работы является определение путей совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «Научно-производственное предприятие программные комплексы реального времени».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии;
- провести оценку системы управления мотивацией персонала на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени».

Предмет исследования – особенности управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени».

Методологической основой явились системный подход, основные принципы и положения исторического, логического и структурного анализа и синтеза, экономико-статистические методы: сравнения, классификации и группировки, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Теоретико-методологической основой исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых, которые занимаются вопросами управления мотивацией персонала предприятия.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные мероприятия могут быть внедрены на предприятии ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», что будет способствовать повышению производительности труда персонала.

В ходе написания данной работы были использованы нормативно-правовые акты, учебные пособия, научные статьи, монографии, а также финансовая отчетность и внутренние данные ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени».

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, основную

часть ,которая состоит из трех глав, заключения списка используемой литературы и приложения.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам мотивации персонала на предприятии, исследованы методы и инструменты мотивации персонала.

Во второй главе проанализирована система управления мотивацией в ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», в ходе чего рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ системы управления мотивацией на предприятии.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии и проведена оценка их эффективности.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала

Успешная деятельность предприятия возможна только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы содействуют достижению стратегических и оперативных целей. Их действие распространяется на поведение персонала, профессионально-трудовая деятельность, которого является неотъемлемым условием эффективного функционирования предприятия в современных условиях.

В стратегическом управлении мотивация рассматривается как стратегия, а стимулирование как тактика реализации стратегии. Взаимосвязь мотивации и стимулирования прослеживается в мотивационном механизме как процессе активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду [9, с. 87]. Очевидно, что управленческой задачей руководителя предприятия является формирование мотивационного механизма, направленного на эффективное использование профессионального и личностного потенциала работников.

Не существует единого понятия мотивация персонала, каждый автор предлагает свое видение данной категории (таблица 1).

Таблица 1 – Обзор понятия «мотивация персонала»

Автор	Трактовка авторского понятия «мотивация персонала»
Абакумова Н.Н.	Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Эффективность мотивации обусловлена конкретной ситуацией [1, с. 152].
Балашов А.И.	Понятие «мотивация деятельности» - это свободная, обусловленная внутренними побуждениями деятельность человека, которая направляется на достижение целей, реализацию его интересов. [4, с. 168].

Продолжение таблицы 1

Автор	Трактовка авторского понятия «мотивация персонала»
Поушина И.С.	Мотивацией труда является стремление человека в удовлетворении своих потребностей (получении определенных благ) с помощью трудовой деятельности. Мотивацией труда является [19, с. 103]: потребности, которые человек хочет удовлетворить; благо, способное удовлетворить эти потребности; трудовое действие, необходимое для получения благ; цена - расходы материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.
Ерохин А.С.	Под категорией «мотивация труда» наряду с планированием, организацией и контролем часть исследователей понимает самостоятельную функцию управления [11, с. 226].
Чирков А.Н.	Категорию «мотивация труда» считают составной частью руководства, методом руководства, процессом создания стимулов к труду [24, с. 306].

Таким образом, на основе представленных в таблице 1 определений можно отметить, что мотивация предусматривает возникновение или создание внутренних факторов, побуждающих работников выполнять работу. Мотивация срабатывает через самосознание человека и выступает продуктом психической деятельности. Стимулирование персонала является воздействием внешних факторов, поощряющих и побуждающих работников к дальнейшей деятельности. Приемы стимулирования позволяют повысить мотивацию персонала. Однако прямо повлиять на мотивацию невозможно, поскольку она связана с чувствами и переживаниями самого сотрудника.

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах (рисунок 1).

Термин «мотивация» используется в различных сферах жизнедеятельности общества. Однако в основе каждого определения, так или иначе, лежат психологические особенности указанного процесса [10, с. 185].

В широком смысле, мотивация — это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. В экономической сфере данный термин применяется как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [21, с. 197].

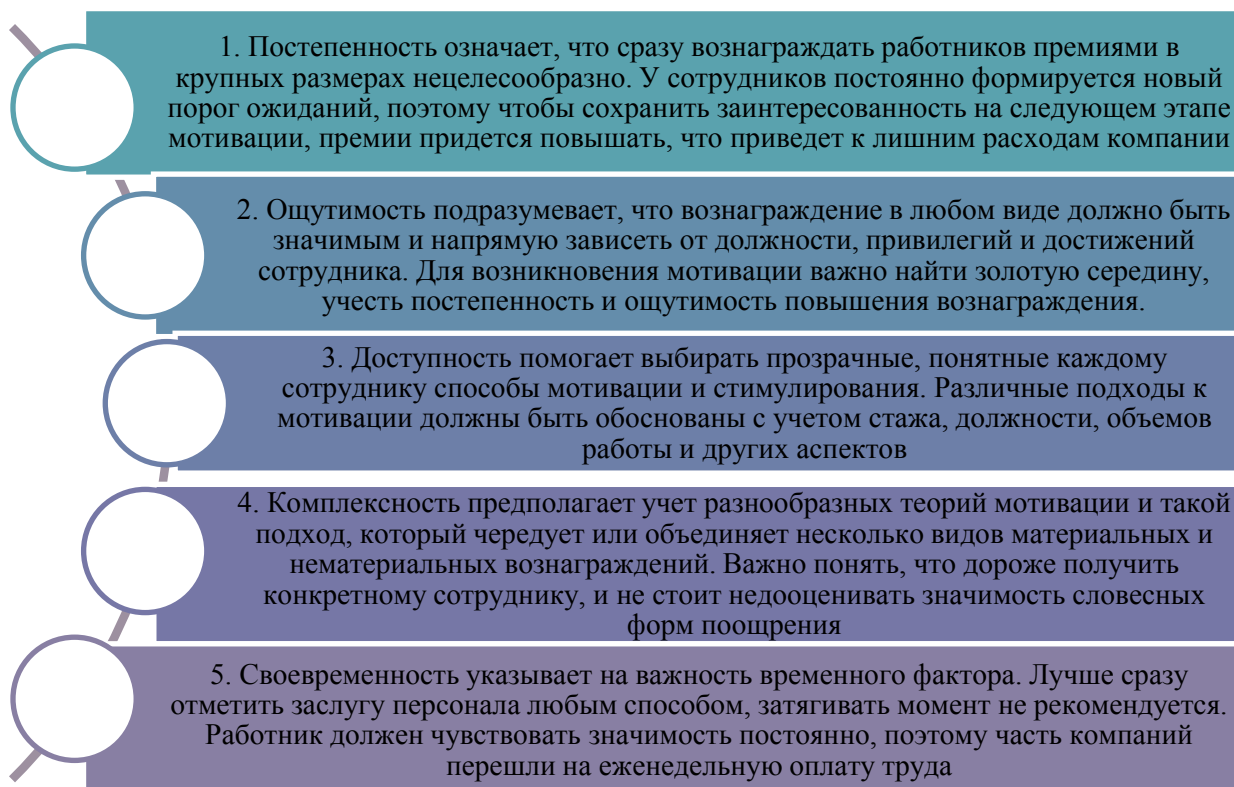


Рисунок 1 – Базовые принципы системы мотивации персонала [2, с. 84]

Таким образом, на основе информации, указанной на рисунке 1 можно сделать вывод, что на сегодня четко выделяются представленные 5 принципов, на которых должна строиться эффективная система мотивации персонала современной организации.

Также необходимо вычленить следующие характерные грани мотивации персонала (рисунок 2):

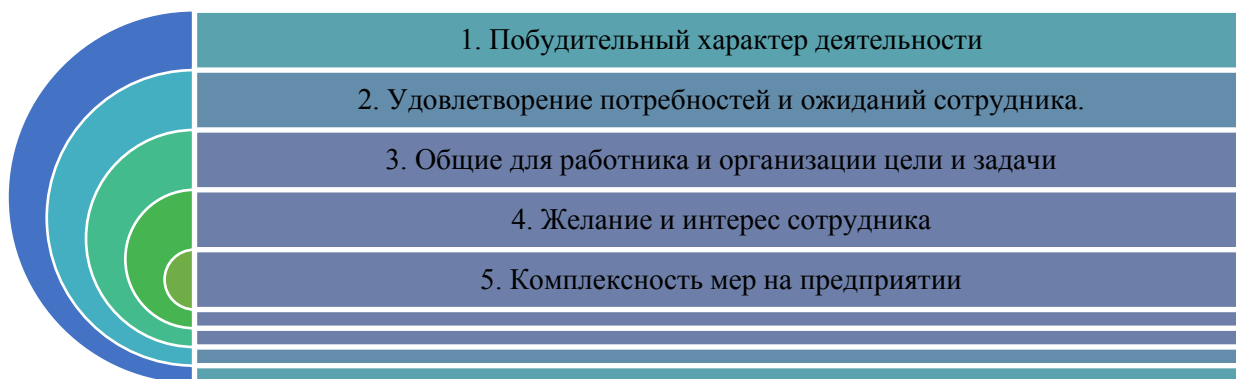


Рисунок 2 – Характерные черты мотивации персонала [15, с. 142]

Исходя из обобщенных характерных черт мотивации персонала, которые представлены на рисунке 2, можно обобщить, что в узком смысле, мотивация трудовой деятельности — это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемой в результате реализации их целей, которые согласованы и с задачами, и с целями организации. Вместе с тем мотивация трудовой деятельности — комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [3, с. 176].

Сущность мотивации персонала заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей предприятия, ориентируясь непосредственно на систему их потребностей [16, с. 152].

Полноценное изучение понятия мотивации персонала невозможно без исследования понятий «потребность» и «ожидание».

Потребность — это определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности. При этом данное состояние является внутренним психологическим или физиологическим ощущением недостаточности чего-либо. Именно наличие потребности вызывает побуждение к действию. В экономической и правовой литературе принято выделять первичные (заложенные генетически) и вторичные (вырабатываемые в процессе жизни) потребности. К первичным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а к вторичным — психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей [32, с. 409].

Ожидание—это субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой альтернативы. При этом ожидания формируются на основе прошлого опыта индивида и анализа, оценки текущей ситуации [3, с. 197].

Также важно отметить, что труд каждого работника будет эффективным только при его желании, т.е. возможно влиять на того или иного сотрудника различными негативными методами, однако успешнее его работа будет только в том случае, если его обязанности станут его внутренними целями.

Процесс подбора правильной системы мотивации персонала — сложное и трудоемкое занятие, требующее специальных знаний и глубокого исследования потребностей сотрудников и условий труда. Начать разработку эффективной системы мотивации следует непосредственно с мониторинга рынка труда и изучения ожиданий соискателей [29, с. 203]. Рынок труда также продиктует размер рыночной заработной платы и рамки, в которых может она варьировать. При этом значение имеет разносторонний анализ с различных сторон: беседы с сотрудниками в компании, проведение собеседований по вакансиям, изучение в сети Интернет сайтов компаний-конкурентов, проведение заказных исследований и т.д. Сделав обобщенные выводы по практике, работодателю обязательно следует обратиться к теориям мотивации, которых великое множество. Не стоит также недооценивать значение психологических теорий в данном вопросе. Изучение последних поможет избежать некоторых ошибок выбора неправильных способов мотивации посредством выявления закономерностей психологического поведения людей в определенных ситуациях. Ну и сопоставив анализ рынка труда и теоретического материала по вопросам мотивации персонала, необходимо проработать соответствующую кадровую политику предприятия [26, с. 105].

Также важно обратить внимание на то, что система мотивации персонала предприятия должна быть распространена на всех без исключения сотрудников, т.е. она должна быть комплексной. Вероятно, что в некоторых сферах возможно применение усиленной мотивации, однако это не означает, что другие сотрудники не нуждаются в ней [25, с. 143].

Помимо этого, обязательными являются регулярные изменения в системе мотивации персонала, так как трудовая деятельность предприятия динамична и постоянно развивается. Также не стоит забывать о влиянии изменений ситуаций в стране, в рыночных отношениях и др., что также оказывает влияние на потребности людей [28, с. 149].

Таким образом, мотивация персонала — это их стимул к работе. Система мотивации персонала должна быть подобрана индивидуально для любой организации с учетом потребностей и ожиданий ее сотрудников, и в этом случае она будет способствовать успешной трудовой деятельности предприятия в целом.

Формы мотивации персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Формы мотивации персонала [8, с. 206]

Показатель	Материальная форма мотивации персонала	Нематериальная форма мотивации персонала
Сущность	Данная форма мотивации включает в себя экономические методы побуждения персонала предприятия, которые основываются на использовании их материальной заинтересованности в повышении оплаты труда, получении дополнительного денежного вознаграждения, а также вещественных стимулов.	Нематериальное стимулирование персонала предусматривает поощрение труда работников за качественную работу, достижение заданных показателей, выполнение сложных организационных, производственных, трудовых задач, которые ни напрямую, ни косвенно не оказывают влияния на уровень заработной платы и прочих выплат.
Реализация	Материальная мотивация обеспечивает фундаментальную мотивацию работника. Вместе с тем, формализация оплаты труда ведет к постепенному снижению ее стимулирующей функции, что компенсируется периодическим повышением уровня заработной платы. Использование дополнительных выплат и вещественных стимулов, не является частью заработной платы и повышает производительность труда, так как стимулирует персонал к увеличению эффективности трудовой деятельности.	Нематериальная форма мотивации персонала не может существовать обособленно от материальной. Необходимо заметить, что нематериальная мотивация труда оказывает воздействие на улучшение качества работы сотрудников за счет использования социальных, психологических и организационных факторов, определяющих их трудовую деятельность.

Как правило, каждый новый специалист, пришедший на предприятие, приступает к работе со старанием, желанием и надеждами. Надеждами на повышение материальных доходов и карьерный рост, на признание со стороны руководства и уважение коллектива, а также на достижение определённого статуса. Если его потребности своевременно не удовлетворяются, то мотивация работника существенно снижается, и организация-работодатель получает минимум от его потенциальных возможностей. Чтобы такого не случилось, на каждом без исключения предприятии должна проводиться разработка системы мотивации персонала. Она учитывает личный интерес сотрудников и гарантирует, что за каждое достижение они могут рассчитывать на признание и вознаграждение [31, с. 249].

Традиционные последствия несовершенной системы мотивации или её отсутствия как таковой известны большинству отечественных предприятий: низкая производительность, безответственность, текучка кадров и злоупотребления, поскольку самые энергичные сотрудники начинают сами искать для себя «стимулы» на рабочем месте, при этом, совершенно не учитывая интересы предприятия. В то же время грамотная разработка системы мотивации персонала способствует вовлечению работников в производственный процесс, укреплению социальных взаимосвязей в коллективе и повышению заинтересованности сотрудников в достижении целей предприятия [23, с. 154].

Одним из стимулов для обеспечения высокой производительности труда является его оплата, грамотно регулируя которую, можно побуждать сотрудников к максимальной отдаче на рабочем месте. Однако не следует забывать, что разработка системы мотивации персонала предполагает не только денежную составляющую. По той простой причине, что каждый человек – не только потребитель, но и социальное существо, которое нуждается во внимании и признании своих профессиональных и человеческих качеств. Нематериальное стимулирование работников

включает широкий выбор инструментов, например, социальные льготы, предоставление абонементов на культурные и спортивные мероприятия, публичное признание и освещение заслуг и достижений в прессе, публичное вручение ценных подарков, награждение отличительными знаками и т.д. [14, с. 157]

Разработка системы мотивации персонала должна начинаться с выявления мотивационной среды (в том числе с точки зрения психологии) и создания грамотной системы оценки сотрудников. На начальном этапе необходимо сформировать структуру персонала предприятия и выявить ключевые показатели эффективности для каждого подразделения (или каждого сотрудника), чтобы получить возможность объективно оценивать достигнутый ими результат. На основании этих параметров разрабатывается механизм стимулирования, который должен быть максимально прозрачным. Вознаграждение должно быть предсказуемым для сотрудника (чтобы он знал, для чего старается), незамедлительным (следующим сразу же за полученным достижением), справедливым (чтобы причина поощрения была понятна остальным членам коллектива)[13, с. 109].

Среди целей, которые ставятся перед любой системой мотивации, целесообразно выбрать только три основные (таблица 3).

Таблица 3–Цели создания системы мотивации [17, с. 208]

Название цели	Содержание цели создания системы мотивации
Цель 1. Привлечение на предприятие лучших сотрудников	Одной из главных целей мотивации является — поиск и подбор для своей компании новых и лучших сотрудников. Однако кандидата может привлечь не только материальная составляющая, но и наличие дополнительных, нематериальных предпочтений.
Цель 2. Удержание персонала, работающего на предприятии	Надеяться только на вновь принятых сотрудников, непрофессионально. Чтобы удержать в компании высококвалифицированных специалистов (знающих и опытных) и они не горели желанием уйти к конкурентам, им тоже необходимо создать достойные условия труда, хорошую оплату, отличный микроклимат в коллективе.

Продолжение таблицы 3

Название цели	Содержание цели создания системы мотивации
Цель 2. Удержание персонала, работающего на предприятии	Разрабатываемые на предприятии программы, помогут замотивировать сотрудников, оценить соответствие запросов сотрудников, и сделать все возможное, чтобы удержать лучших специалистов.
Цель 3. Контроль затрат оплаты труда работников	Целесообразность затрачиваемых средств тоже важный фактор в экономике предприятия. Рациональная система оплаты труда экономит бюджет предприятия и увеличивает прибыльность бизнеса.

Возникает вопрос, каким образом внедрять систему мотивации, чтобы она работала и была защищена от различных ошибок? Действенный алгоритм действий будет выглядеть так (таблица 4).

Таблица 4 – Алгоритм создания системы мотивации [12, с. 185]

Название действия	Содержание шага в алгоритме создания системы мотивации
1. Доводим до сотрудников планы повышения мотивации	Сотрудники должны быть в курсе всех изменений на предприятии, и внедрение системы мотивации — не исключение. Все должны видеть перспективы и преимущества предстоящих мероприятий, и главное — выгоды.
2. Проводим изучение персонала организации	Можно использовать обычные анкетирование и письменные опросы. Это позволит установить удовлетворенность персонала условиями труда, взаимоотношения в коллективе, лояльность, стремление к развитию и др. Но лучший путь, это аттестация персонала. Аттестация позволит провести исследование, которое поможет раскрыть лучших работников и разделить их на работающих стабильно и работающих с переменным успехом, оценить уровень ЗУН, соответствие занимаемым должностям и другие немаловажные показатели.
3. Проводим анализ системы мотивации компаний конкурентов	Провести доступными методами изучение видов мотивации в компаниях-конкурентах особенно необходимо в том случае, если мы не привлекаем сторонних специалистов, а сами разрабатываем систему мотивации своими силами. Но не стоит полностью заимствовать готовые схемы мотивации персонала, каждое предприятие имеет свои особенности, свои внутренние законы развития, свои традиции.

Продолжение таблицы 4

Название действия	Содержание шага в алгоритме создания системы мотивации
4. Принимаем в работу утвержденный вариант программы мотивации	После изучения какой-то из систем, используя опыт других компаний и данные о своих работниках, мы сможем разработать результативную систему мотивации для нашего предприятия. Однако хотелось бы напомнить, что консультации грамотного специалиста или команды по внедрению системы мотивации будет не лишней. В особенности если нет отдельной службы маркетологов и команда внедрения небольшая.
5. Начинаем внедрять на практике систему мотивации персонала	После того, как программа мотивации будет готова, суть ее и правила необходимо в подробностях донести до всех сотрудников предприятия. Всем без исключения, должны быть понятны системы начисления премий и бонусов, а также подробности всей программы мотивации. Необходимо донести главную цель внедрения программы мотивации и комплекс предстоящих мер. Сделать так, чтобы сотрудники не только стремились к улучшению личных успехов, но и ощущали себя важной частью всего процесса.

Таким образом, соблюдение шагов, представленных в таблице 4, позволит разработать эффективную систему мотивации, направленную на достижение стратегических целей предприятия, учитывая индивидуальные и общие результаты работы подразделений и предприятия в целом.

Рассмотрев формы мотивации персонала, которые представлены в таблице 2, можно заключить, что значение мотивации в современном мире огромно, поскольку окончательный успех предприятия напрямую зависит от самореализации его сотрудников. Если руководитель предприятия будет знать, каким образом осуществляется мотивация его работников, применять полученные рекомендации на практике, то все будут довольны. Работники станут трудиться энергичнее, а бизнес начнет приносить большой доход.

1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала

В теории управления персоналом нет стандартной методики, по которой должна происходить оценка эффективности мотивационных мероприятий компании. Поэтому оценка может не производиться вовсе. Но это большая управленческая ошибка. Только понимая, как работники реагируют на

стимулирование, можно внедрять и корректировать системы мотивации организации.

Прежде всего, мотивация в менеджменте оценивается простой формулой, по которой рассчитывается производительность труда. Для этого нужно объем работ (в натуральном измерении или в денежном) поделить на численность персонала. Рост данного показателя служит подтверждением эффективности применяемых стимулирующих программ [18, с. 186].

Также можно вычислить коэффициент опережения. Для этого нужно найти соотношение темпов роста производительности труда к зарплате. В норме данный показатель должен быть равен единице. Тогда считается, что материальное стимулирование успешно решает задачу увеличения эффективности работы персонала [7, с. 194].

Руководитель организации может сам определять те методы мотивации персонала, которые наиболее подходят для особенностей его организации и коллектива. Подбор оптимальных вариантов позволит достигнуть высокой производительности труда и максимальной отдачи от персонала организации.

На рисунке 3 представлена классификация методов управления мотивацией персонала.

Как видно из рисунка 3, для достижения высокой мотивации персонала, необходимо учесть, как можно больше существующих материальных и моральных мотивационных инструментов. Применяя эти инструменты и методы на практике, оказывается помощь руководству организации выбрать такую систему управления мотивацией сотрудников, которая позволит установить воздействие своего стиля и методов управления на мотивацию и результаты работы организации в целом.

Например, в теории Балашова А.И. утверждается, что в психика человека содержит два параллельных уровня развития - более высокий и более низкий, которые формируют приоритетные и второстепенные потребности человека, возникающие одновременно. Это свидетельствует о

том, что невозможно удовлетворять потребности одного уровня за счет средств другого уровня [4, с. 192].



Рисунок 3 – Классификация методов управления мотивацией персонала [6, с. 205]

Все методы управления мотивацией персонала можно объединить в 3 группы. Далее рассмотрим методы управления мотивацией персонала и инструменты, с помощью которых они реализуются:

1) организационно-административные методы (предусматривают использование таких инструментов управления мотивацией персонала, как трудовое законодательство-через приказы, распоряжения и прочие

нормативные документы; также применяются путем соблюдения правил внутреннего распорядка и норм должностных инструкций);

2) экономические методы – направляются на материальное стимулирование персонала (предусматривают такие инструменты управления мотивацией персонала, как премирование, участие в прибыли, надбавки, доплаты, компенсации и льготы);

3) социально-психологические методы – использование этих методов мотивирует персонал через моральное стимулирование работников (применяются с помощью таких инструментов управления мотивацией персонала, как личный вклад руководителей, формальное и неформальное общение, профессиональный и карьерный рост, социальное развитие коллектива, формирование корпоративной культуры, улучшение эстетических условий труда и формирование творческой атмосферы в коллективе). Рассмотрим их более подробно.

Организационно-административные методы управления мотивацией основаны на силе и авторитете власти, на ее возможностях к принятию решений и осуществлению управленческого воздействия. Эта группа методов характеризуется прямым централизованным воздействием субъектов на объекты управления.

Организационно-административные методы управления мотивацией представлены организационно-стабилизирующими методами (инструменты управления мотивацией персонала: федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и прочее); распорядительными методами (инструменты управления мотивацией персонала: приказы, распоряжения); методами организационного воздействия (инструменты управления мотивацией персонала: регламентирование, различные инструкции, организационные схемы, нормирование труда); дисциплинарными методами (инструменты управления мотивацией персонала: установление и реализация форм ответственности).

Далее рассмотрим подробнее инструменты, включаемые в экономические методы управления мотивацией персонала:

– премированием является дополнительное вознаграждение, выдаваемое работникам, которые проявляют служебное рвение, значительную степень профессионализма, прикладывают усилия для сбережения в коллективе здорового морально-психологического климата, при этом соблюдая корректность в служебной координации;

– участие в прибыли предусматривает разделение между персоналом и предприятием дополнительной прибыли, которая получена за счет роста производительности труда и улучшения качества;

– надбавки (доплаты) назначаются сотрудникам согласно трудовому стажу, личным заслугам, за работу в ночное время и праздничные дни, сверхурочно, за выполнение дополнительных обязанностей, совмещение профессий.

В состав социально-психологических методов управления мотивацией персонала входят следующие инструменты управления мотивацией персонала, которые представлены на рисунке 4.

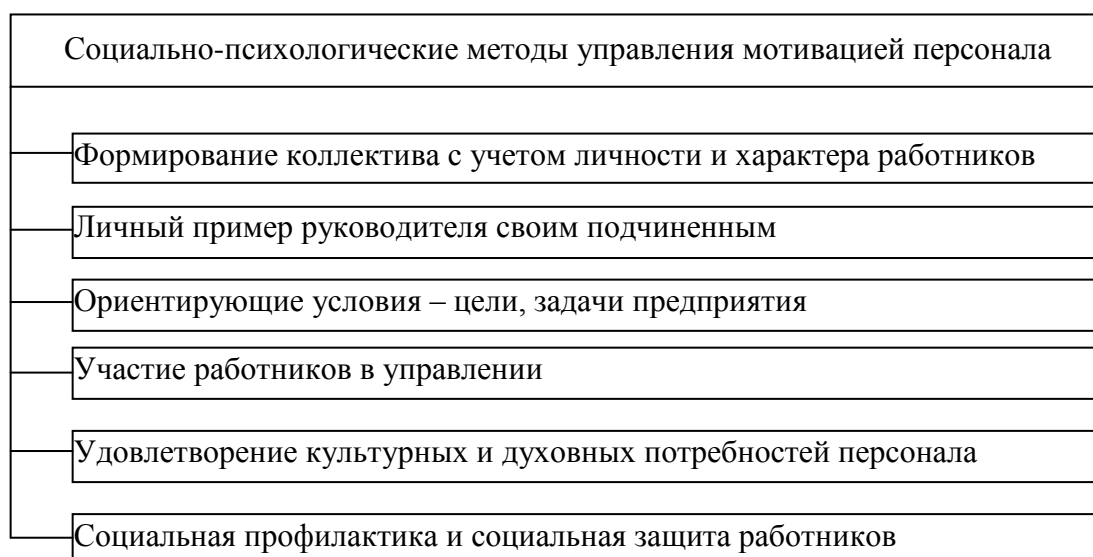


Рисунок 4 – Социально-психологических методов управления мотивацией персонала [19, с. 115]

Как видно из рисунка 4, социально-психологические методы управления мотивацией персонала способствуют активизации гражданских и патриотических чувств, способствуют регулированию ценностных ориентаций работников через мотивацию, нормы поведения, формирование социально-психологического климата.

Стимул является материальным, если его внедрение требует финансовых затрат и, он предполагает материальную выгоду для сотрудника. Можно выделить три основных принципа, для применения материального стимулирования:

1) дифференциация поощрения в соответствии с действительным трудовым вкладом сотрудника;

2) поощрения должны быть обязательно своевременными, регулярными и соответствовать полагающемуся размеру;

3) необходимо предоставлять всем без исключения работникам предприятия, как можно четкую и полную информацию о том, что им необходимо выполнить для получения соответствующего поощрения;

Не денежные формы вознаграждения сотрудников не предусматривают получения прямых выплат от предприятия по итогам его трудовой деятельности. Но тем не менее, они играют большое значение в получении материальных благ, и они отнесены в группу материальных стимулов труда. В отличие от денежного вознаграждения, которое может быть обменено сотрудниками организации на материальные блага, не денежная форма вознаграждения является эффективной только в случае справедливой адресности.

Существуют два вида не денежных вознаграждений:

1) льготы, сотрудникам предоставляются материальные блага бесплатно (за счет предприятия) или за часть реальной стоимости;

2) компенсации, возмещение сотрудникам фактически понесенных расходов.

Нематериальные стимулы характеризуются особым характером, невозможностью измерения, они не требуют от руководства прямых финансовых затрат, однако используя их в нужном сочетании, наблюдается комплексное воздействие на мотивацию персонала организации.

Между нематериальными и материальными стимулами имеется корреляция. Взять, к примеру, размер заработной платы. Часто он влияет на самооценку сотрудника, отношение к нему со стороны окружающих, то есть он выступает как стимул социальный и моральный.

Эти стимулы призваны дополнить друг друга.

Помимо приведенной общей классификации методов управления мотивацией персонала на рисунке 3, они еще делятся на индивидуальные и групповые, а также на внешние - вознаграждения, которые приходят извне, и внутренние - вознаграждения, которые предоставляются самим трудом (чувство значимости труда, самоуважения и др.) [5, с. 173].

Если коллектив компании молодой, то и инструменты управления мотивацией персонала должны быть креативными и современными (рисунок 5).

Таким образом, представленные на рисунке 5 современные креативные инструменты управления мотивацией персонала достаточно часто применяются и являются действенными в современных экономических условиях.

Еще один не маловажный фактор воздействия на мотивацию персонала может проходить по двум направленностям: положительное (механизмы поощрения) и отрицательное подкрепление (механизмы наказания).

Наказания необходимо применять в случаях нарушения трудовой дисциплины, установленных правил и других должностных проступков. Существенными условиями использования наказаний являются: справедливость наказаний и его ожидаемость.

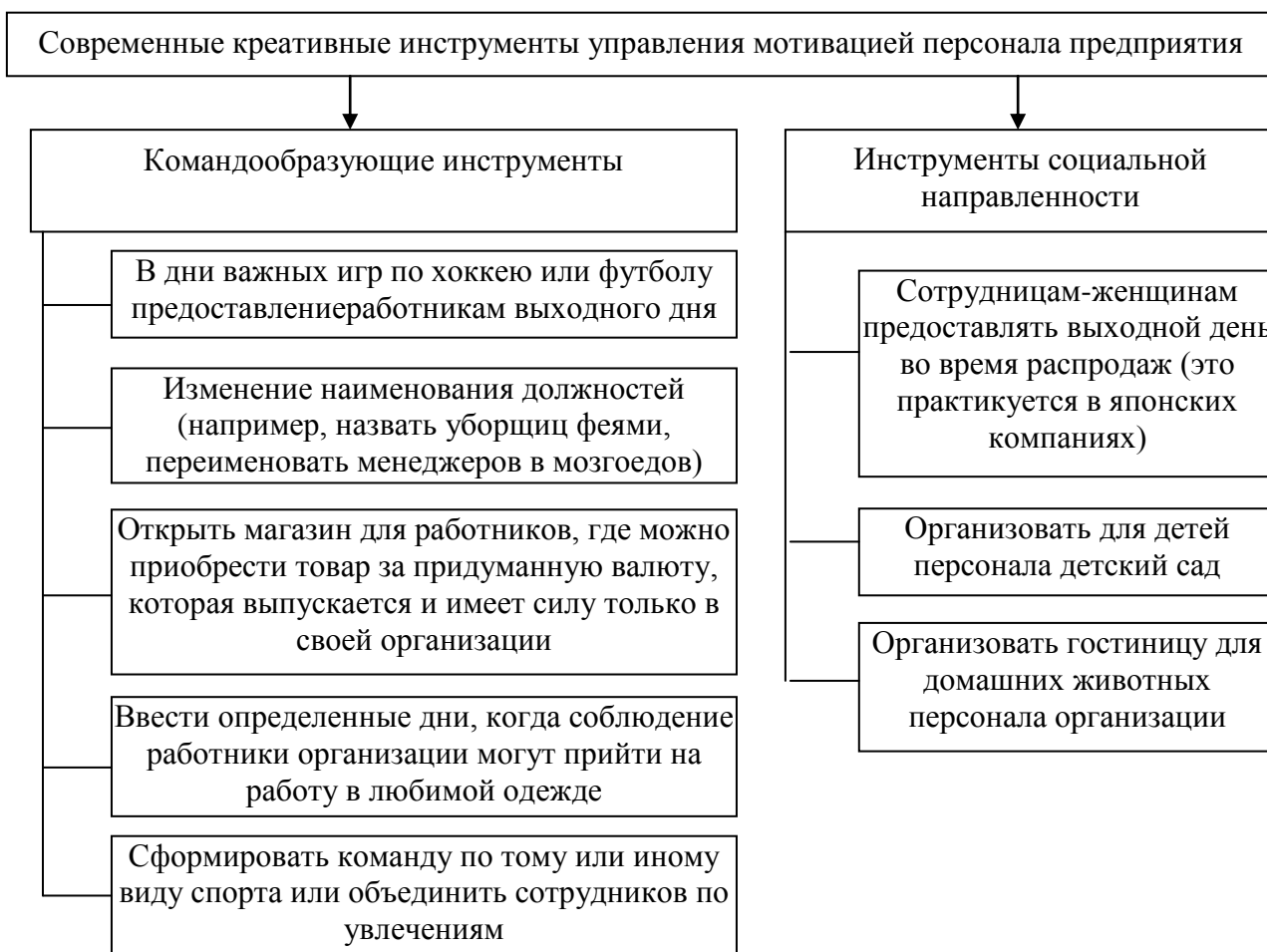


Рисунок 5 – Современные креативные инструменты управления мотивацией персонала предприятия [20, с. 668]

Таким образом, изучив теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии, было определено, что мотивация работников – это создание у них внутреннего побуждения к успешному и эффективному труду при помощи различных инструментов. Эффективная система мотивации обеспечивает необходимый для компании результат. Система мотивации в совокупности с последовательностью ее диагностики позволит не только оперативно выявить проблемы, но и максимально эффективно устанавливать адресное воздействие на персонал всех категорий сотрудников. Также позволит организовывать заинтересованность в улучшении качественных и количественных результатов труда, зависимость вознаграждения каждого сотрудника от количества и качества трудового вклада в достижение результатов финансово-хозяйственной деятельности общества.

2 Оценка системы управления мотивацией персонала

ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»(ООО «НПО ПКРВ») — одно из предприятий в области разработки программного обеспечения, моделирования физических процессов, создания вычислительных систем, оптических линий связи, вращающихся электромеханических устройств. Предприятие ООО «НПО ПКРВ» было учреждено в 2010 году выпускниками МГТУ им.Н.Э. Баумана.

Юридический адрес предприятия: 123022, г. Москва, пер. Столярный, д. 3, корп. 1, ком. 4, 4/Ш/5.

Основным видом деятельности ООО «НПО ПКРВ» является разработка компьютерного программного обеспечения.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением;
- издание прочих программных продуктов;
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
- технические испытания, исследования, анализ и сертификация;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

Деятельность предприятия охватывает весь цикл выполнения работ, от научно-исследовательской деятельности, опытно-конструкторской работы до серийного производства разработанной продукции.

Основные направления деятельности предприятия ООО «НПО ПКРВ»:

- разработка компонентов операционных систем реального времени;
- разработка ПО для ПЛИС и микроконтроллеров;
- разработка и изготовление ЦВС специального назначения;
- разработка вычислительных систем для использования в условиях жесткой эксплуатации;
- разработка электронной аппаратуры и блоков для различных систем;
- разработка аппаратуры и программного обеспечения для обеспечения интерфейса НМІ «человек-машина»;
- разработка функционального программного обеспечения для систем реального времени.

В работе предприятия ООО «НПО ПКРВ» активно используются следующие инструменты (языки программирования C/C++, C#, Java, средства проектирования и моделирования MentorGraphics, Inventor, SolidWorks, Simulink и т.д.).

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия ООО «НПО ПКРВ» (рисунок 6).

Организационная структура ООО «НПО ПКРВ» представляет собой систему управленческих звеньев, которые располагаются в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами предприятия. Организационная структура ООО «НПО ПКРВ» характеризуется как линейно-функциональная структура управления, особенностями которой являются четкое разделение труда, иерархичность управления, наличие формальных правил и норм управления.

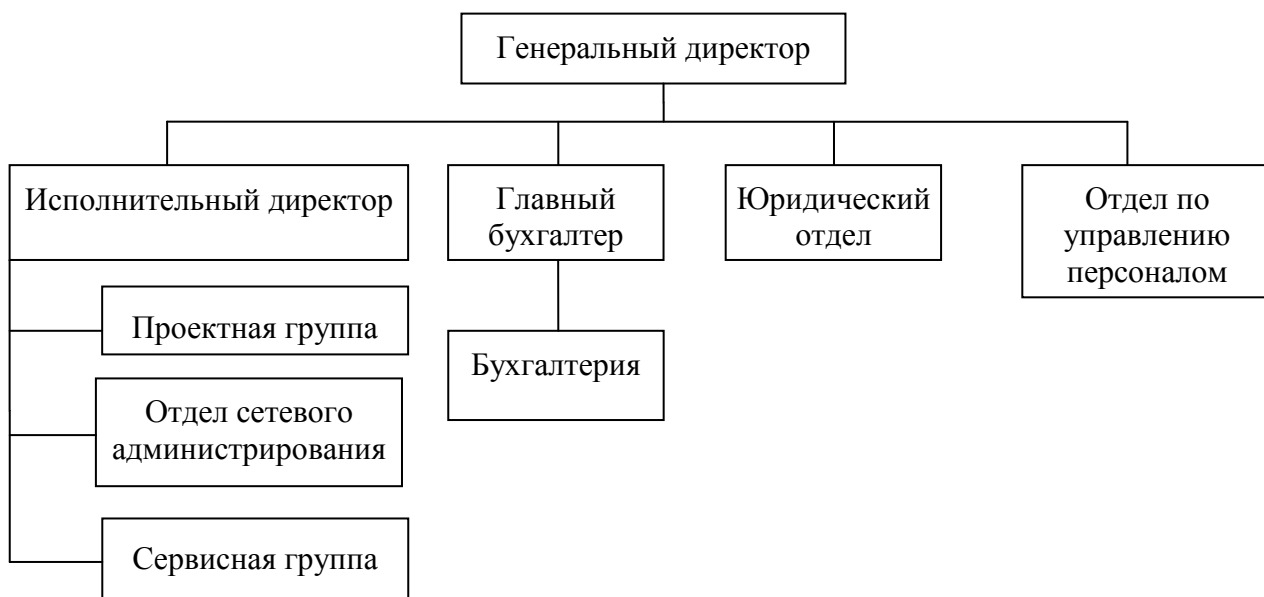


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «НПО ПКРВ»

Функциональные структуры подразделений предприятия находятся в подчинении главного линейного руководителя – генерального директора. Свои решения они проводят в жизнь через главного руководителя или (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Взаимодействие структурных подразделений ООО «НПО ПКРВ» построены в соответствии с функциональными обязанностями отделов, которые определены их положениями.

Преимущества организационной структуры ООО «НПО ПКРВ»:

- понятная система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия;
- ясно выраженная ответственность.

Недостатки организационной структуры ООО «НПО ПКРВ»:

- отсутствие звеньев, которые занимаются стратегическим планированием;
- в работе руководителей часто оперативные проблемы («текучка») преобладают над стратегическими;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и предприятия в целом – разные.

Единоличным исполнительным органом ООО «НПО ПКРВ» является генеральный директор. Генеральный директор ООО «НПО ПКРВ» непосредственно координирует работу исполнительного директора, главного бухгалтера, начальников юридического отдела и отдела по управлению персоналом.

Далее на основании данных финансовой отчетности проанализируем основные экономических показателей деятельности ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы (таблица 5). Графически динамику основных экономических показателей деятельности ООО «НПО ПКРВ» представим на рисунке 7.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	1024091	711402	826085	-312689	-30,53	114683	16,12
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	472988	277446	287647	-195542	-41,34	10201	3,68
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	551103	433956	538438	-117147	-21,26	104482	24,08
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	116941	151714	264911	34773	29,74	113197	74,61
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	434162	282242	273527	-151920	-34,99	-8715	-3,09
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	347100	178589	224055	-168511	-48,55	45466	25,46
8. Основные средства, тыс. руб.	175113	200204	289101	25091	14,33	88897	44,40
9. Оборотные активы, тыс. руб.	1277504	2296557	3118956	1019053	79,77	822399	35,81
10. Численность ППП, чел.	376	304	357	-72	-19,15	53	17,43
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	235255	189732	222682	-45523	-19,35	32950	17,37

Продолжение таблицы 5

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
12.Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2723,65	2340,14	2313,96	-383,51	-14,08	-26,17	-1,12
13.Среднегодовая заработная плата 1 работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	625,68	624,12	623,76	-1,56	-0,25	-0,36	-0,06
14.Фондоотдача (стр1/стр8)	5,85	3,55	2,86	-2,29	-39,24	-0,70	-19,59
15.Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,80	0,31	0,26	-0,49	-61,36	-0,04	-14,50
16.Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)×100%	42,39	39,67	33,11	-2,72	-	-6,56	-
17.Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	73,60	65,77	49,50	-7,83	-	-16,26	-
18.Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5) /стр1*100 коп.)	57,61	60,33	66,89	2,72	4,72	6,56	10,88

По данным таблицы 5 видно, что за рассматриваемый период наблюдается снижение масштабов деятельности предприятия, на что указывает снижение выручки и показателей прибыли.

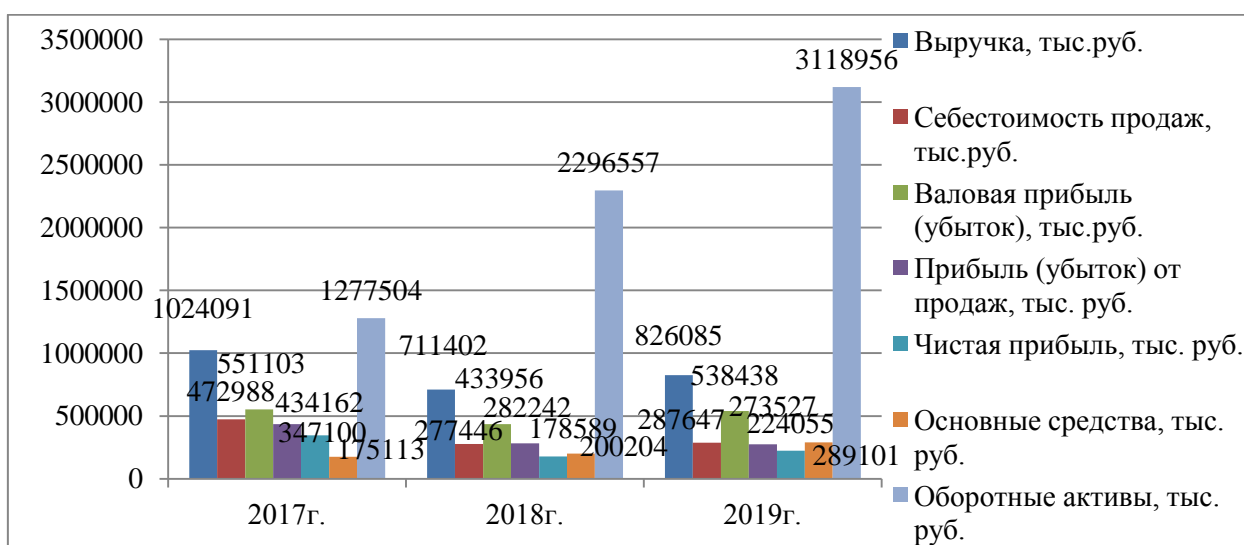


Рисунок 7 –Динамика экономических показателей деятельности ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

На основе анализа данных рисунка 7 можно сделать вывод о том, что в 2018 году выручка предприятия уменьшилась на 30,53%.

Себестоимость продаж уменьшилась на 41,34%, что способствовало уменьшению: валовой прибыли на 21,26%, прибыли от продаж на 34,99%, а чистая прибыль уменьшилась на 48,55%. При этом в 2018 году отмечается уменьшение производительности труда на 14,08%, тогда как среднегодовая заработная плата уменьшилась на 0,25%, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия. Фондоотдача в 2018 году уменьшилась на 39,24%, что указывает на снижение эффективности использования основных средств предприятия.

При этом можно отметить снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки в 2018 году, что указывает на снижение эффективности деятельности предприятия.

В 2019 году выручка предприятия увеличилась на 16,12%, а себестоимость продаж увеличилась на 3,68%, что способствовало росту валовой прибыли на 24,08%, тогда как прибыль от продаж уменьшилась на 3,09%, а чистая прибыль увеличилась на 25,46%.

В 2019 году производительность труда уменьшилась на 1,12%, тогда как среднегодовая заработная плата уменьшилась на 0,06%, что указывает на дальнейшее снижение эффективности использования персонала предприятия. Фондоотдача в 2019 году уменьшилась на 19,59%, что указывает на дальнейшее снижение эффективности использования основных средств предприятия.

В 2019 году можно отметить дальнейшее снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки, что указывает на снижение эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «НПО ПКРВ» показал, что за анализируемый период наблюдается сокращение масштабов деятельности

предприятия, снижение эффективности использования персонала и основных средств предприятия.

2.2 Оценка системы управления мотивацией персонала на предприятии

Система мотивации в ООО «НПО ПКРВ» представлена материальной и нематериальной мотивацией.

Материальная мотивация осуществляется через оплату труда всех категорий персонала предприятия. Заработная плата представлена двумя частями: базовой – оклад и премии, начисляемой по итогам работы предприятия за месяц.

Нематериальная мотивация ООО «НПО ПКРВ» направлена на формирование условий развития персонала с целью удовлетворенности их работой, повышения уровня знаний, карьерного роста, а также создания благоприятного климата в коллективе. Для этого на предприятии используется такой элемент нематериального стимулирования как публичное признание заслуг работников или всего коллектива в целом. Проявление внимания со стороны руководства дает сотрудникам чувство значимости и необходимости.

Для того чтоб количественно оценить эффективность системы мотивации персонала в ООО «НПО ПКРВ» проанализируем движение персонала предприятия (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика движения персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение			
				2018г. от 2017г.		2019г. от 2018г.	
				чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность, чел.	376	304	357	-72	-19,15	53	17,43
Принято, чел.	11	5	61	-6	-54,55	56	1120

Продолжение таблицы 6

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение			
				2018г. от 2017г.		2019г. от 2018г.	
				чел.	%	чел.	%
Уволено по всем причинам, чел.	2	77	8	75	3750	-69	-89,61
Уволено по собственному желанию и по решению администрации, чел.	2	77	8	75	3750	-69	-89,61
Коэффициент принятия, %	2,93	1,64	17,09	–	-1,28	–	15,44
Коэффициент выбытия, %	0,53	25,33	2,24	–	24,80	–	-23,09
Коэффициент текучести, %	0,53	25,33	2,24	–	24,80	–	-23,09
Коэффициент постоянства кадров, %	96,54	73,03	80,67	–	-23,52	–	7,65

Динамику коэффициентов движения персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ» представим на рисунке 8.

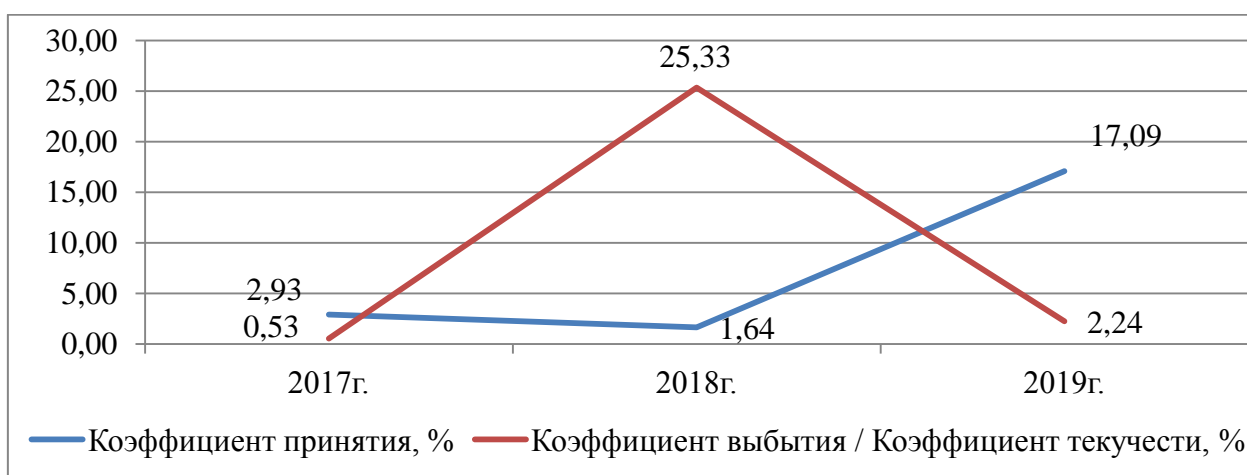


Рисунок 8 –Динамика коэффициентов движения персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Как видно из представленных в таблице 6 и рисунке 8 данных, за анализируемый период наблюдается ухудшение движения персонала ООО «НПО ПКРВ». На это указывает рост коэффициентов принятия, выбытия и текучести и снижение коэффициента постоянства кадров предприятия.

В таблице 7 представим динамику эффективности использования персонала ООО «НПО ПКРВ».

Таблица 7 – Динамика эффективности использования персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение			
				2018г. от 2017г.		2019г. от 2018г.	
				тыс. руб. (+;-)	темп, %	тыс. руб.(+;-)	темп, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	1024091	711402	826085	-312689	69,47	114683	116,12
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	376	304	357	-72	80,85	53	117,43
3. Число рабочих дней	247	247	247	0	100	0	100
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	347100	178589	224055	-168511	51,45	45466	125,46
5. Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	2723,65	2340,14	2313,96	-383,51	85,92	-26,17	98,88
6. Среднемесячная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	226,97	195,01	192,83	-31,96	85,92	-2,18	98,88
7. Среднедневная выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	11,03	9,47	9,37	-1,55	85,92	-0,11	98,88
8. Среднечасовая выработка 1 работника, тыс. руб./чел.	1,39	1,20	1,20	-0,18	86,68	-	99,77
9. Чистая прибыль на 1 работника, тыс. руб./чел.	923,14	587,46	627,61	-335,67	63,64	40,14	106,83

На рисунке 9 представим динамику показателей эффективности использования персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ».

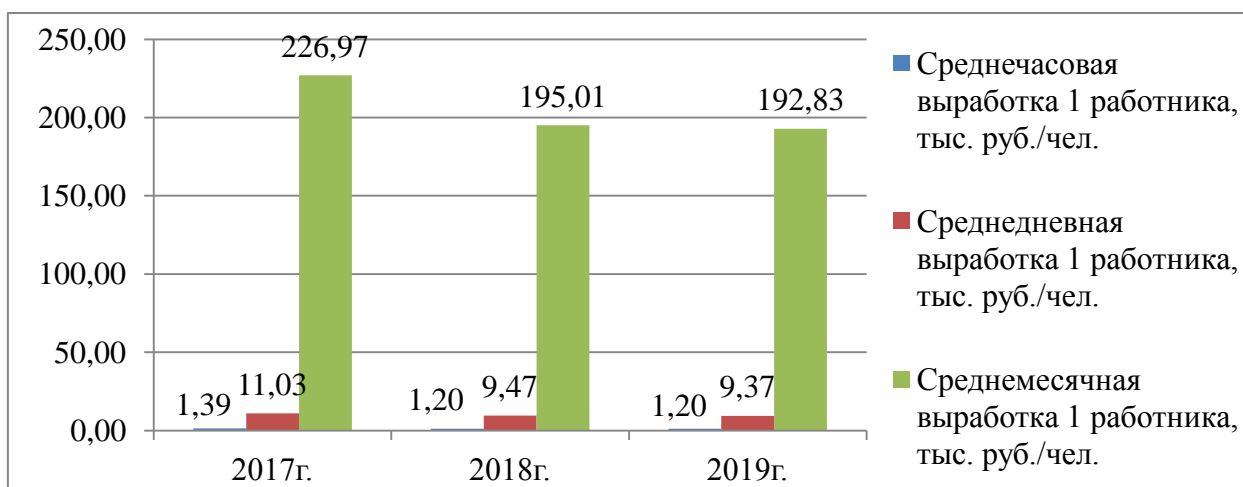


Рисунок 9 –Динамика эффективности использования персонала предприятия ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Как видно из представленных данных в таблице 7 и на рисунке 9, в 2018 году среднегодовая, среднемесячная и среднедневная выработка снизилась на 14,08%, а среднечасовая – на 13,32%, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала. В 2019 году среднегодовая, среднемесячная и среднедневная выработка снизилась на 1,12%, а среднечасовая – на 0,23%. При этом чистая прибыль на 1 работника в целом за 2017-2019 годы снизилась с 923,14 тыс.руб. до 627,61 тыс.руб., что свидетельствует о снижении отдачи от использования персонала предприятия.

Таким образом, анализ эффективности использования персонала – указывает на то, что за рассматриваемый период отмечается снижение эффективности использования персонала предприятия.

В таблице 8 представим динамику показателей эффективности оплаты труда персонала ООО «НПО ПКРВ».

Таблица 8 – Динамика эффективности оплаты труда персонала ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение			
				2018г. от 2017г.		2019г. от 2018г.	
				тыс. руб. (+;-)	темп, %	тыс.руб. (+;-)	темп, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	1024091	711402	826085	-312689	69,47	114683	116,12
Прибыль от реализации, тыс. руб.	434162	282242	273527	-151920	65,01	-8715	96,91
Чистая прибыль, тыс. руб.	347100	178589	224055	-168511	51,45	45466	125,46
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	235255	189732	222682	-45523	80,65	32950	117,37
Среднесписочная численность персонала, чел.	376	304	357	-72	80,85	53	117,43
Средняя заработная плата, тыс. руб.	52,14	52,01	51,98	-0,13	99,75	-0,03	99,94
Выручка от реализации на 1 руб. заработной платы	4,35	3,68	3,61	-0,67	84,59	-0,07	98,03
Прибыль от реализации на 1 руб. заработной платы	1,85	1,46	1,20	-0,38	79,16	-0,27	81,81
Чистая прибыль на 1 руб. заработной платы	1,48	0,92	0,98	-0,55	62,65	0,05	105,91

На рисунке 10 представим динамику показателей эффективности оплаты труда персонала ООО «НПО ПКРВ».

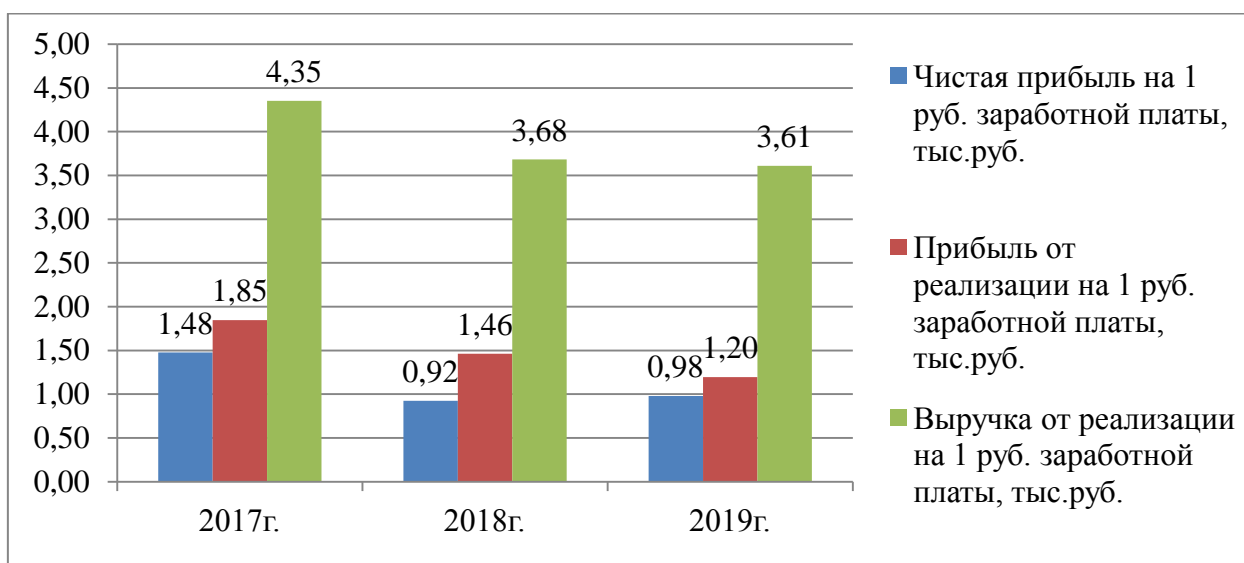


Рисунок 10 –Динамика показателей эффективности оплаты труда персонала ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Согласно данным таблицы 8и рисунка 10 видно, что ежегодно наблюдается снижение средней заработной платы, но при этом выручка на 1 рубль зарплаты, прибыль на 1 рубль зарплаты и чистая прибыль на 1 рубль зарплаты снизились, что указывает на снижение эффективности оплаты труда на предприятии.

Далее проанализируем соотношение темпа изменения заработной платы и производительности труда работников ООО «НПО ПКРВ»(таблица 9).

Согласно представленных в таблице 9 данных видно, что в ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы наблюдался снижение средней заработной платы, однако при этом ежегодно наблюдается и уменьшение производительности труда. Это указывает на неэффективное использование персонала и неэффективную систему мотивации и стимулирования персонала предприятия.

Таблица 9 – Соотношение темпа изменения заработной платы работников и производительности труда в ООО «НПО ПКРВ» за 2017-2019 годы

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение			
				2018г. от 2017г.		2019г. от 2018г.	
				тыс. руб. (+;-)	темп, %	тыс. руб. (+;-)	темп, %
1. Затраты на оплату труда, тыс.руб.	235255	193198	228851	-42057	82,12	35653	118,45
2. Среднесписочная численность работников, чел.	376	304	357	-72	80,85	53	117,43
3. Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	52,14	52,01	51,98	-0,13	99,75	-0,03	99,94
4. Производительность труда, тыс.руб./чел.	2723,65	2340,14	2313,96	-383,51	85,92	-26,17	98,88

С целью определения недостатков в действующей системе управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» был проведен опрос сотрудников предприятия. Опрос по изучению удовлетворенности сотрудниками системой управления мотивации персонала приведен в Приложении А.

В таблицах 10-12 приведены обобщенные результаты этого опроса.

Таблица 10 – Характеристики опрашиваемых сотрудников предприятия ООО «НПО ПКРВ»

Характеристики	Численность сотрудников, чел.	Удельный вес, %
1. Пол		
- Мужской	27	90
- Женский	3	10
Итого:	30	100
2. Возраст		
- 20-30 лет	8	26,67
- 31-40 лет	16	53,33
- 41-50 лет	4	13,33
- 51-60 лет	2	6,67
Итого:	30	100
3. Образование		
- высшее	1	3,33
- среднее профессиональное	29	96,67
Итого:	30	100

В опросе участвовало 30 человек – 28,57% сотрудников предприятия. В частности, из них – 10% женщин и 90% мужчин. Что касается возрастных категорий персонала, то из опрошенных 26,67% - работники в возрасте 21-30 лет, 53,33% - работники в возрасте 31-40 лет, 13,33% - работники в возрасте 41-50 лет, и 6,67% - в возрасте 51-60 лет.

В таблице В.1 Приложение В представим уровень удовлетворенности работников ООО «НПО ПКРВ» трудом.

По результатам проведенного опроса было определено, что 80% работников предприятия скорее не удовлетворены своей заработной платой, а остальные 20% работников – слабо удовлетворены. Режимом работы на предприятии не удовлетворены только 3,33%, что является весьма положительным моментом. Самостоятельностью в работе полностью удовлетворены 33,33% работников, и быстрее всего удовлетворены – 50%, а 16,67% работников затруднились ответить. 70% работников предприятия удовлетворены соответствием работы личным способностям. При этом возможностью должностного продвижения удовлетворены только 16,67%. Быстрее удовлетворены возможностью должностного продвижения 23,33% опрошенных сотрудников. Затруднились ответить на вопрос 33,33% работников. Скорее не удовлетворены возможностью должностного продвижения 10% сотрудников. Не удовлетворены 16,67% работников.

Санитарно-гигиенические условия устраивают полностью 33,33% работников, а 50% – скорее удовлетворены, чем нет. Уровень организации труда удовлетворяет 23,33%, и 46,67% – скорее удовлетворены, чем нет, и только 6,67% работников – не удовлетворены. Уровень отношения с коллегами на предприятии можно считать нормальным, поскольку 36,67% работников удовлетворены этим аспектом, 26,67% – скорее удовлетворены, 10% работников – затруднились ответить. Отношениями с непосредственным руководителем удовлетворены 53,33% работников, и 30% работников – скорее удовлетворены. Что касается уровня технической оснащенности, то этим аспектом удовлетворено большинство – 56,67% работников.

В таблице В.1 Приложения В предоставлена оценка факторов, оказывающих воздействие на трудовую активность в ООО «НПО ПКРВ».

70% опрошенных считают, что на повышение трудовой активности работников оказывает существенное влияние материальное стимулирование. При этом 20% опрошенных считают, что материальное стимулирование имеет очень существенное влияние. 46,67% сотрудников считают, что моральная мотивация очень значительно влияет на их деятельность, а для 36,67% работников – существенно влияет.

Трудовой настрой коллектива также очень важен для сотрудников предприятия, в частности 50% работников считают, что это существенно действует на повышение трудовой активности, а 33,33% – считают, что это очень существенно действует. При этом экономические нововведения работники предприятия оценили неоднозначно, в частности, 36,67% работников считают, что этот фактор будет способствовать снижению трудовой активности, а остальные – считают наоборот. 60% работников предприятия считают, что боязнь потерять работу способствует повышению трудовой активности. Элемент состоятельности также оказывает немалое значение, в частности, 26,67% работников считают, что этот фактор очень существенно влияет, 40% – что существенно влияет.

При этом 60% процентов работников считают, что повышению трудовой активности работников предприятия будет способствовать улучшение материального стимулирования, и 40% работников считают, что этому будет способствовать улучшение нематериальной мотивации.

Результаты опроса по удовлетворенности системой оплаты труда в ООО «НПО ПКРВ» приведены в таблице 11.

В целях выявления эффективности оплаты труда на предприятии проведено анкетирование среди персонала предприятия. Данные таблицы 11 свидетельствуют, что 40 % работников скорее не удовлетворены размерами заработной платы и премий.

Таблица 11 – Исследование эффективности системы оплаты труда работников в ООО «НПО ПКРВ»

Вопрос	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
Устраивает ли Вас размер заработной платы и премий?	60%	40%
Устраивает ли Вас порядок начисления премии?	40%	60%
Считаете ли Вы, что размер вашей заработной платы соответствует Вашему вкладу в результат деятельности предприятия?	40%	60%

Также на основании проведенного исследования была проведена оценка характеристик работы в ООО «НПО ПКРВ» (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка характеристик работы в ООО «НПО ПКРВ» в 2019 году

Характеристика работы	Оценка
Уровень обеспеченности техникой	3,17
Наличие профессионального роста	3,07
Наличие должностного продвижения	3,77
Уровень разнообразия работы	2,97
Уровень сложности работы	2,20
Уровень заработной платы	2,40
Уровень самостоятельности при выполнении работ	3,43
Уровень престижа профессии	3,03
Благоприятные условия труда	3,73
Уровень напряженности труда	2,97
Состояние психологического климата	2,1
Наличие возможности общаться при выполнении работы	3,60
Наличие возможностей по улучшению жилищно-бытовых условий	1,97
Участие в управлении предприятием	2,03

Таким образом, исходя из проведенных оценок в таблице 12, сотрудниками предприятия наиболее высоко были оценены такие характеристики, возможность должностного продвижения – 3,77 баллов, благоприятные условия труда – 3,73 баллов, самостоятельность в

выполнении работ – 3,43 баллов. При этом наиболее низко были оценены такие характеристики работы: возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия – 1,97 баллов, участие в управлении предприятием – 2,03 баллов, социально-психологический климат – 2,1 балла, сложность работы – 2,20 баллов, уровень заработной платы – 2,40 баллов.

Основным вопросом мотивации является денежное вознаграждение, которое предлагается в обмен за проделанную работу или результаты работы. Но сама мотивация является результатом более эффективной работы и высших результатов труда работников, сложных заданий или условий труда, которые постоянно меняются и требуют больших усилий. Основная масса персонала предпочитает материальное стимулирование.

Что касается влияния факторов на оплату труда в ООО «НПО ПКРВ», то 43,33% работников считают, что она зависит от соблюдения дисциплинарных требований, 36,67% – от выполнения заданных объемов работы, 10% – от уровня квалификации. 73,33% работников ООО «НПО ПКРВ» считают, что на предприятии имеются резервы для повышения эффективности труда. В частности, 70% сотрудников считают, что эти резервы заключаются в совершенствовании системы мотивации.

Далее обобщим выявленные проблемы системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» и мероприятия по их устранению (таблица 13).

Таблица 13 – Выявленные проблемы в системе управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» и мероприятия по их устранению

Название проблемы	Обоснование проблем	Рекомендуемые мероприятия
1. Неэффективная система оплаты труда	Исследование эффективности оплаты труда (таблица 11)	Введение коэффициент трудового участия
2. Отсутствие управления социально-психологическим климатом	Оценка характеристики работы (таблица 12)	Улучшение социально-психологического климата
3. Неэффективное управление нематериальным стимулированием	Оценка характеристики работы (таблица 12)	Расширение нематериального стимулирования

Исходя из приведенных оценок, наиболее жизненными для сотрудников предприятия являются вопросы материальной удовлетворенности. Исходя из этого, необходимо сказать о том, что сотрудники не удовлетворены своим материальным состоянием и уровнем заработной платы.

Вывод.

Таким образом, оценив систему управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ», можно сформулировать следующие выводы.

ООО «НПО ПКРВ» — одно из предприятий в области разработки программного обеспечения, моделирования физических процессов, создания вычислительных систем, оптических линий связи, вращающихся электромеханических устройств.

Проведенный анализ основных организационно-экономические показатели деятельности ООО «НПО ПКРВ» показал, что за анализируемый период наблюдается сокращение масштабов деятельности предприятия, снижение эффективности использования персонала и основных средств предприятия.

Анализ системы управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ» показал неудовлетворенность работников системой оплаты труда и мотивации. Отталкиваясь из проведенных оценок, наиболее жизненными для работников ООО «НПО ПКРВ» являются вопросы материальной удовлетворенности. Исходя из этого, можно говорить о том, что сотрудники предприятия скорее не удовлетворены уровнем заработной платы. Это подтверждается снижением среднемесячной заработной платы (таблица 9).

Следующей важной проблемой является то, что система управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ» не предусматривает возможность улучшения жилищно-бытовых условий персонала, не предусматривает участие в управлении предприятием и не способствует регулированию социально-психологического климата на предприятии (таблица 12).

3 Пути совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала предприятия

На основании проведенного во второй главе анализа системы управления мотивацией персонала в ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени» (ООО «НПО ПКРВ») было определено, что персонал предприятия не удовлетворён существующей системой управления мотивацией. Поэтому существует необходимость в изменении материальной и моральной мотивации в ООО «НПО ПКРВ». Учитывая желания и потребности персонала предприятия, руководству предприятия необходимо мотивировать персонал к более эффективной работе, что, в конечном итоге, позволит повысить производительность труда, и положительно повлияет на деятельность предприятия ООО «НПО ПКРВ» в целом.

Поэтому для совершенствования системы управления мотивацией в ООО «НПО ПКРВ» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение и использование на предприятии коэффициента трудового участия;
- улучшение социально-психологического климата;
- расширение нематериального стимулирования.

Для создания эффективной системы управления мотивацией ООО «НПО ПКРВ» предлагаются следующие мероприятия:

1. При расчете заработной платы применять коэффициент трудового участия (КТУ), который является обобщённой количественной оценкой трудового вклада работников в общие результаты деятельности предприятия. Важно отметить, что за счет КТУ нельзя распределять доплаты и надбавки, которые установлены законодательством.

На первом этапе введения оплаты труда по КТУ в ООО «НПО ПКРВ» осуществляется ознакомление работников с перечнем показателей, которые понижают и повышают КТУ.

Далее происходит установление базового КТУ, который является средней оценкой труда исполнителей, и устанавливается для тех членов рабочей группы, которые в отчетном месяце смогли выполнить свои трудовые обязанности, соблюдали технику безопасности и трудовую дисциплину. Базовый КТУ представлен единицей.

Учитывая индивидуальный вклад сотрудников в общие результаты труда, базовый КТУ может быть снижен, или повышен.

В зависимости от индивидуального вклада работников в коллективные результаты труда, базовый КТУ может снижаться, либо повышаться.

В таблицах Г.1 и Г.2 Приложения Г отражены показатели, повышающие и снижающие КТУ работникам предприятия ООО «НПО ПКРВ», которые заняты основной деятельностью. В таблицах Д.1 и Д.2 Приложения Д представлены показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям и специалистам ООО «НПО ПКРВ».

Итоговый коэффициент трудового участия будет определяться по формуле 1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{повыш.}} - \sum K_{\text{пониж.}}, \quad (1)$$

где 1 – значение базового КТУ;

$\sum K_{\text{повыш.}}$ – сумма повышающих коэффициентов, которые установлены за месяц;

$\sum K_{\text{пониж.}}$ – сумма понижающих коэффициентов, которые установлены за месяц.

Расчет величины заработной платы ($ЗП_{\text{еж}}$) необходимо осуществлять согласно формуле 2:

$$ЗП_{\text{еж}} = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{перем.}} * КТУ, \quad (2)$$

где $ЗП_{\text{пост.}}$ – постоянная часть заработной платы (оклад);

$ЗП_{\text{перем.}}$ – переменная часть заработной платы.

При этом величина премии напрямую зависит от уровня КТУ сотрудника: $КТУ < 1$, тогда величина премии – 15%; при $1 \leq КТУ \leq 1,2 = 40\%$.

2. Определить оптимальной величину показателей системы управления мотивацией персонала, которые отражают взаимосвязь между количеством персонала, заработной платой и производительностью труда, основываясь на неравенствах (таблица 14).

Таблица 14 – Неравенства по определению оптимальной величины показателей системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ»

Неравенства	Содержание
$K \leq \mathcal{E}L \times XL_{\max}$	Ограничение по количеству работников, учитывая нормативную (или сложившуюся) эффективность зарплаты и нормативные расходы на оплату труда
$\mathcal{E}L \geq K / XL_{\max}$	Ограничение по минимальной эффективности зарплаты, учитывая количество персонала и принятый уровень расходов на оплату труда
$I = \mathcal{E}K \times XL_{\max}$	Ограничение по максимальному среднему месячному доходу, учитывая производительность труда и нормативные расходы на оплату труда
$\mathcal{E}K \geq I / XL_{\max}$	Ограничение по минимальной производительности труда, учитывая заданную среднюю зарплату и нормативные расходы на оплату труда

Для определения оптимальных величин показателей системы управления мотивацией персонала (таблица 14) были использованы следующие показатели:

- K – численность работников;
- $\mathcal{E}L$ – производительность зарплаты;
- XL_{\max} – максимальная доля издержек на оплату труда в выручке;
- I – среднемесячный доход одного работника;
- $\mathcal{E}K$ – производительность труда.

3. Спрогнозировать расходы на оплату труда с возможностью дальнейшего увеличения его доли в общем объеме выручки.

Внедрение в систему управления мотивацией такого показателя как коэффициент трудового участия (КТУ) является наиболее подходящей формой оплаты труда для ООО «НПО ПКРВ». Благодаря коэффициенту трудового участия, можно учесть итоги деятельности работников, поскольку оценивание итогов деятельности предприятия взаимосвязаны с определенными показателями, которые определяются за счет работников.

КТУ позволит учесть результаты труда всех работников, так как оценка результатов деятельности привязана к определенным показателям, которые были выявлены с помощью самих же сотрудников.

Таким образом, ежемесячная заработная плата работников представлена постоянной частью (окладом) и переменной частью, учитывая итоги и индивидуальных вкладов в итоги деятельности предприятия. Следовательно, использование коэффициента трудового участия при оценке труда позволяет усилить зависимость заработной платы работников от итогов их деятельности. Используя КТУ необходимо в обязательном порядке учитывать производительность труда, качество выполняемой работы, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, общее отношение к выполнению должностных обязанностей. А главное, каждый работник должен знать, что он должен выполнять для того, чтоб получать максимальное материальное вознаграждение.

Непрерывное фирменное профессиональное образование персонала в ООО «НПО ПКРВ» является одним из долгосрочных приоритетных направлений политики управления персоналом предприятия, утверждаемой в ООО «НПО ПКРВ», и осуществляется с целью повышения эффективности и качества труда работников и формирования положительного социально-психологического климата на основе гарантированного обеспечения уровня профессиональных компетенций, соответствующих определенной должности.

Корпоративное обучение способствует:

– удовлетворению потребностей предприятия в квалифицированных работниках, учитывая цели, задачи и стратегию развития, а также возрастающие требования производства;

– организации процесса непрерывного фирменного профессионального обучения работников предприятия, которые обеспечивает развитие всех видов компетенций;

– разработке и внедрению современных образовательных технологий в ходе обучения и развития персонала;

– созданию условий для получения качественного образования (совершенствование учебного процесса, развитие и модернизация учебно-методической базы);

– обеспечению качества образовательных услуг, которые должны соответствовать требованиям стандартов в области образования.

Принципы функционирования корпоративного обучения сотрудников ООО «НПО ПКРВ»:

– корпоративное обучение должно ориентироваться на задачи предприятия – постоянное обеспечение соответствия целей корпоративного обучения и способов их достижения приоритетным направлениям развития ООО «НПО ПКРВ», с учетом изменяющихся условий производства, внедрения новых технологий, совершенствования бизнес процессов;

– образование должно быть непрерывным. Работники предприятия должны иметь возможность постоянно получать образовательные услуги, которые позволят поддерживать необходимые уровни профессиональных компетенций в течение всей трудовой деятельности;

– комплексный подход (совокупность производственной, учебной и социальной среды) корпоративного обучения учитывает все существенные аспекты, которые влияют на практическую пользу фирменного профессионального образования;

– индивидуальный подход должен учитывать уровень образования, индивидуальные особенности, условия работы сотрудников. Также

индивидуальный подход предполагает оценку имеющихся компетенций в рамках выполнения трудовой функции по определенной должности и развитие у каждого работника положительной мотивации к трудовой и профессиональной деятельности;

– эффективность образования достигается за счет высоких результатов освоения знаний и умений работниками, их практического применения в ходе производственной и управленческой деятельности.

Выделяют три вида корпоративного обучения: обязательное, целевое и периодическое.

Обязательное обучение направлено на обеспечение необходимого уровня профессиональной подготовки работника, соответствующего требованиями и профилю компетенций определенной должности, выполнения требований государственных и локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы предоставления допуска к работе на опасных производственных объектах. Предполагает передаттестационную подготовку руководителей, специалистов, обучение рабочих, подготовку и аттестацию персонала.

Целевое обучение – повышение квалификации работников ООО «НПО ПКРВ», организуемое в целях обеспечения соответствия уровня развития компетенций работников изменяющимся требованиям производства в связи:

- с совершенствованием производственных бизнес-процессов;
- вводом новых производственных объектов;
- внедрением новой техники и технологий;
- предстоящим назначением на другую должность, расширением профиля деятельности, а также программы адаптации молодых специалистов.

Предполагает профессиональную подготовку молодых специалистов, а также их развитие и обучение, обучение и развитие резерва управленческих кадров.

Периодическое обучение направлено на поддержание профессиональной квалификации работников, получение дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков, повышение уровня развития компетенций работника. Предполагает повышение квалификации персонала.

Непрерывное профессиональное образование фирменное обязательно для всех руководителей, специалистов и других служащих общества и проводится в целях совершенствования их профессиональных компетенций ими подготовки к выполнению новых трудовых функций. Направлению каждого руководителя специалиста и другого его на обучение должна работа по оценке предшествовать его компетентности, эффективности исполнения им своих должностных обязанностей, определению потребности и необходимости в обучении.

К непрерывному фирменному обучению работников, занятых основной деятельностью, относится:

- профессиональное обучение, осуществляемое на базе среднего профессионального образования или высшего образования. Профессионально обучение может быть реализовано по нескольким программам: профессиональная подготовка, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации на производственно-технических курсах;

- дополнительное профессиональное образование реализуется через курсы целевого назначения для впервые принятых работников.

В целях сокращения сроков адаптации молодых сотрудников, а также профессиональной подготовки специалистов, выстраивания горизонтальных коммуникаций, а также оценки потенциала, начиная с 1 июня 2017 года в ООО «НПО ПКРВ» реализуется проект «Молодой специалист», в котором принимают участие работники с момента назначения на должность до достижения возраста 35 лет.

Критериями эффективности данного проекта являются следующие.

- сокращение сроков адаптации;

- количество реализованных мероприятий;
- активность участников проекта.

Кадровый резерв ООО «НПО ПКРВ», как подход в обучении и управлении персоналом, основывается на Положении о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности.

Резерв кадров можно считать ключевым источником при назначении на руководящие должности на предприятии. Основные цели работы с резервом кадров заключаются в следующем:

- минимизация риска, который обусловлен назначением работников на руководящие должности;
- обеспечение непрерывности и преемственности процесса управления и корпоративной культуры предприятия;
- обеспечение планомерного замещения вакантных управленческих должностей кандидатами, которые характеризуются высоким уровнем профессиональных, управленческих и личностно-деловых компетенций;
- сокращение длительности процесса адаптации вновь назначаемых руководителей;
- повышение мотивации работников к профессиональному и личностному развитию путем создания перспектив карьерного роста.

Совместное проведение досуга сотрудников поможет сплотить коллектив и укрепит внутренние коммуникации. Корпоративность является дополнительным стимулом для удержания работников.

Применив на практике разработанные мероприятия по улучшению системы управления мотивацией персонала, можно улучшить качество труда, что приведет к сокращению производственных издержек и увеличению прибыли предприятия, повышению качества предоставляемых услуг, совершенствованию деятельности всего предприятия в целом.

Для того чтоб расширить нематериальную мотивацию в ООО «НПО ПКРВ» предлагается:

1. Предприятия, стараясь привлечь высококвалифицированных специалистов и удержать уже имеющихся, предлагают своим сотрудникам различные дополнительные условия, например, предоставляют социальный пакет. На каждом предприятии состав данного пакета отличается, одни включают бесплатное или льготное питание, выделяют транспорт для доставки на работу и обратно, другие предоставляют медицинские страховки, организуют корпоративные мероприятия и т.д. Но в настоящее время, многие работодатели стали уделять пристальное внимание добровольному медицинскому страхованию, поскольку оплата больничного или долгое отсутствие специалиста на рабочем месте в связи болезнью являются для работодателя весомой проблемой. Поэтому многие предприятия стали внедрять систему ДМС, с помощью которой предприятие привлекает и удерживает высококвалифицированные кадры, стабилизирует отношения в коллективе, создает у работников доверительное отношение к предприятию и к его руководству, демонстрируя ответственность работодателя и его заботу о своих сотрудниках. Также использование полиса ДМС, своевременное посещение врача и лечебных процедур, позволят снизить количество больничных и их длительность, что положительно скажется на продуктивности работы.

Добровольное медицинское страхование (ДМС) – это вид медицинского страхования, который обеспечивает получение гражданином медицинских услуг (частные клиники, частные палаты и т.д.) за счет страховой организации.

Для предприятия преимуществами приобретения корпоративных полисов ДМС для сотрудников являются:

- льготы при уплате налогов;
- конкурентные преимущества перед другими предприятиями, означая то, что хорошие специалисты, при прочих равных условиях работодателей, скорее предпочтут работать там, где существует данный вид страхования;

– в таких предприятиях работники меньше болеют, поскольку при появившихся симптомах они могут получить своевременную и качественную помощь, а не запускают болезни. Персонал с полисом ДМС меньше находится на больничном, соответственно, повышается КПД трудовой деятельности сотрудников, снижаются производственные потери, появляющиеся из-за оформления больничных листов.

Но полис ДМС должен быть «рабочим», а на предприятии ООО «НПО ПКРВ» страховой суммы хватает только на 1-2 консультации, соответственно, сотрудники не могут вовремя проследить за своими болезнями и получить соответствующую помощь, что может отразиться на продуктивности их работы и удовлетворенности существующими условиями труда.

Поэтому предлагается поднять порог страховой суммы на 5 тысяч в год на каждого сотрудника, на данный момент в среднем он составляет 5 тыс.руб. в год.

В настоящее время ООО «НПО ПКРВ» заключило договор со страховой компанией СОГАЗ, в условиях договора прописаны суммы на добровольное медицинское страхование работников, полис новым работникам оформляется после трех месяцев работы, также работники застрахованы от несчастных случаев, кроме того, по желанию сотрудника страхуются и члены его семьи. Стоимость страхования работников на 2019 год составляет 1785 тыс.руб.

В услуги в рамках ДМС входят:

- амбулаторно-поликлиническое обслуживание;
- скорая и неотложная медицинская помощь;
- стоматологическая помощь;
- экстренное и плановое стационарное обслуживание;
- организация медицинской помощи и круглосуточная информационная поддержка застрахованных лиц.

При увеличении страховой суммы на 5 тыс.руб. каждому сотруднику, стоимость договора изменится на 1785 тыс.руб. и составит 3570 тыс.руб. в год.

Данное мероприятие позволит:

- повысить уровень удовлетворенности сотрудников предприятием;
- удержать и привлечь новый высококвалифицированный персонал;
- снизить количество больничных и их длительность, благодаря своевременному обследованию и лечению;
- частично решить проблему с заменой специалиста на время болезни;
- получить компании льготы при уплате налогов;
- повысить уровень лояльности, в связи с тем, что сотрудники будут чувствовать заботу работодателя о себе и своем здоровье;
- повысить производительность труда.

2. В связи с тем, что на предприятии ООО «НПО ПКРВ» не предусмотрена столовая, можно организовать доставку питания. Например, каждый день на почту сотрудникам будет рассылаться меню, по которому они смогут выбрать себе необходимые блюда, в обеденное время из столовой будет осуществляться доставка заказанного, так загруженные сотрудники, которые не могут уйти на обед, смогут нормально питаться, что повысит их удовлетворенность, и они, подкрепившись, смогут продолжать продуктивную работу.

В настоящее время во многих кабинетах стоят микроволновые печи и холодильники, там же сотрудники и питаются едой из дома, но это не способствует отдыху во время обеда, так как все сидят на рабочих местах, кроме того, не все довольны запахом чужой еды в кабинете. Поэтому для тех, кто хочет питаться едой из дома, целесообразно организовать небольшую кухню со столами, где сотрудники смогут разогреть еду, выпить чай или кофе и поговорить с коллегами, что будет способствовать сплочению коллектива.

Для создания собственной кухни и организации доставки необходимы инвестиции, которые представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на создание кухни в ООО «НПО ПКРВ»

Статьи затрат	Сумма инвестиций, тыс.руб.
Ремонт помещения	150
Оборудование помещения (кухней, техникой, столами и стульями)	450
Заработная плата рабочим со страховыми взносами	90
Плата столовой другого общества за организацию рассылки меню и доставки	50
Итого:	740

Кроме того, важно определить и операционные затраты, связанные с организацией доставки на предприятие. К ним относятся: ежемесячная оплата доставки и техническое обслуживание помещения (таблица 16).

Таблица 16 – Операционные затраты на функционирование кухни в ООО «НПО ПКРВ»

Статьи затрат	Сумма инвестиций, тыс.руб.
Плата столовой другого общества за организацию рассылки меню и доставки	90
Техническое обслуживание помещения с кухней	25
Итого:	115

Вывод.

Внедрение данного мероприятия в ООО «НПО ПКРВ» позволит:

– повысить лояльность сотрудников к предприятию, благодаря заботе предприятия о питании своих сотрудников;

– увеличить продуктивность труда, потому что сотрудники не будут оставаться голодными из-за невозможности съездить в столовую;

– создать более дружественную атмосферу, сплотить коллектив за счет организации кухни, где сотрудники смогут пообедать и едой из доставки, попить чай/кофе и поговорить друг с другом. А не будут сидеть каждый отдельно в своем кабинете.

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Для определения оптимальной величины показателей системы управления мотивацией в ООО «НПО ПКРВ» необходимо построить неравенства с помощью таких составляющих, как выручка, численность персонала, расходы на оплату труда, средняя заработная плата, производительность труда и зарплаты.

Таким образом, как было определено ранее, за 2019 год показатели деятельности предприятия ООО «НПО ПКРВ» были следующими:

- выручка (W) – 826085 тыс. руб.;
- численность персонала(K) – 357 человека;
- издержки на оплату труда – 222682 тыс. руб.;
- среднемесячный доход одного работника (I) – 51,97 тыс. руб.

Максимальная доля издержек на оплату труда в выручке (XL_{max}) – 0,26.

Производительность зарплаты (ЭL) можно определить, как отношение выручки (W) к среднемесячному доходу одного работника (I) и составляет 1324,62 тыс.руб. ($826085/51,97/12$).

Производительность труда (ЭK) можно определить, как отношение выручки (W) к численности персонала (K), и составляет 192,83 тыс.руб. ($826085/357/12$).

Исходя из этих данных рассчитаем показатели эффективности ООО «НПО ПКРВ» по состоянию на конец 2019 года.

1) численность работников:

$$K = \text{ЭL} * XL_{max} = 1324,62 * 0,26 = 344 \text{ чел.};$$

2) производительность зарплаты:

$$\Xi L = K / X L_{\max} = 344 / 0,26 = 1323,07 \text{ тыс.руб.};$$

3) среднемесячный доход одного работника:

$$I = \Xi K * X L_{\max} = 192,83 * 0,26 = 50,13 \text{ тыс.руб.};$$

4) производительность труда:

$$I / X L_{\max} = 50,13 / 0,26 = 192,81 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем показатели эффективность использования показателей по данным ООО «НПО ПКРВ» на 2019 год (таблица 17).

Таблица 17– Расчет показателей эффективности системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» за 2019 год

Неравенство	Вывод
357>344	Численность персонала должна быть не больше 344 человек
1324,62> 1324,07	Эффективность зарплаты должна быть не меньше 1323,07 тыс.руб.
51,97>50,13	Зарплата должна быть не больше 50,13 тыс.руб. на человека
192,83>192,81	Производительность труда должна быть ниже 192,81 тыс. рублей на человека

Данные таблицы 17 позволяют сделать вывод о том, что половина неравенстве выполняются, при этом можно отметить незначительное отклонение от нормы, что позволяет при достаточном объеме выручки и при соблюдении прочих нормативов получать расчетную прибыль.

В прогнозном году планируется повышение заработной платы персонала ООО «НПО ПКРВ» на 5% в сравнении с 2019 годом. Тогда прогнозный размер фонда оплаты труда составит:

$$ФОТ_{\text{прогн.}} = 344 * 12 * (51,97 * 1,05) = 225259 \text{ тыс.руб.}$$

Рост заработной платы персонала будет возможен при достижении выручки предприятия в следующем размере:

$$V_{\text{прогн.}} = 225259 / 26\% * 100\% = 866381 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, ориентируясь на полученные результаты, предлагаем моделирование показателей системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» на 2020 год (таблица 18).

Таблица 18 – Сравнительный анализ показателей системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ»

Наименование показателя	2019г.	2020г. (прогноз)	Отклонение, +/-
Среднесписочная численность персонала, чел.	357	344	-13
Выручка от реализации, тыс.руб.	826085	866381	40296
Расходы на оплату труда, тыс.руб.	222682	225259	2577
Средняя заработная плата, тыс.руб./чел.	51,97	54,57	2,60
Производительность труда, тыс.руб./чел.	192,83	209,88	17,05
Эффективность зарплаты, тыс.руб.	1324,62	1324,68	0,06

По данным таблицы 18 видно, что за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» производительность труда повысится с 192,83 тыс.руб. до 209,88 тыс.руб., а эффективность зарплаты увеличится с 1324,62 тыс.руб. до 1324,68 тыс.руб., что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

В таблице 19 представим расчет экономической эффективности реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ».

Таблица 19– Расчет экономической эффективности реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ»

Наименование показателя	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение, +/-
Выручка от реализации, тыс.руб.	826085	866381	40296
Дополнительные затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.	2670		
Экономический эффект, тыс.руб.	37626		
Экономическая эффективность, руб.	15,09		

Согласно данным таблицы 19 видно, что за счет реализации

предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» ожидается получение экономического эффекта в размере 37626 тыс.руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составит 15,09 руб.

Вывод.

Таким образом, определив пути совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» можно сформулировать следующие выводы.

С целью совершенствования системы управления мотивацией персонала были предложены следующие мероприятия: внедрение и использование коэффициента трудового участия; улучшение социально-психологического климата; расширение нематериального стимулирования. Для создания эффективной системы управления мотивацией персонала были предложены следующие мероприятия для ООО «НПО ПКРВ»:

1. При расчете заработной платы применять коэффициент трудового участия (КТУ).

2. Определить оптимальной величину показателей системы управления мотивацией персонала, показывающую взаимосвязь между численностью персонала предприятия, заработной платой сотрудников и производительностью труда.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий в ООО «НПО ПКРВ» производительность труда повысится с 192,83 тыс.руб. до 209,88 тыс.руб., а эффективность зарплаты увеличится с 1324,62 тыс.руб. до 1324,68 тыс.руб., это указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» можно считать экономически обоснованными и рекомендовать руководству предприятия для внедрения с целью повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Заключение

Результаты проведенного исследования системы управления мотивацией персонала ООО «Научно производственное объединение программные комплексы реального времени» (ООО «НПО ПКРВ») позволяют сформировать следующие выводы.

Мотивация работников – это создание у них внутреннего побуждения к успешному и эффективному труду при помощи различных инструментов.

Эффективная система мотивации обеспечивает необходимый для компании результат. Система мотивации в совокупности с последовательностью ее диагностики позволит не только оперативно выявить проблемы, но и максимально эффективно устанавливать адресное воздействие на персонал всех категорий сотрудников. Также позволит формировать заинтересованность в улучшении качественных и количественных результатов труда, зависимость вознаграждения каждого сотрудника от количества и качества трудового вклада в достижение результатов финансово-хозяйственной деятельности организации.

ООО «НПО ПКРВ» — одно из предприятий в области разработки программного обеспечения, моделирования физических процессов, создания вычислительных систем, оптических линий связи, вращающихся электромеханических устройств.

Проведенный анализ основных организационно-экономические показатели деятельности ООО «НПО ПКРВ» показал, что за анализируемый период наблюдается сокращение масштабов деятельности предприятия, снижение эффективности использования персонала и основных средств предприятия.

Анализ системы управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ» показал неудовлетворенность работников системой оплаты труда и мотивации. Исходя из проведенных оценок, наиболее актуальными для работников ООО «НПО ПКРВ» являются вопросы материальной

удовлетворенности. Исходя из этого, можно говорить о том, что работники скорее не удовлетворены уровнем заработной платы. Это подтверждается снижением среднемесячной заработной платы.

Следующей важной проблемой является то, что система управления мотивацией персонала в ООО «НПО ПКРВ» не предусматривает возможность улучшения жилищно-бытовых условий персонала, не предусматривает участие в управлении предприятием и не способствует регулированию социально-психологического климата на предприятии.

С целью совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» были предложены следующие мероприятия: внедрение и использование коэффициента трудового участия; улучшение социально-психологического климата; расширение нематериального стимулирования.

Для создания эффективной системы управления мотивацией персонала были предложены следующие мероприятия для ООО «НПО ПКРВ»:

1. При расчете заработной платы применять коэффициент трудового участия (КТУ).

2. Определить оптимальной величину показателей системы управления мотивацией персонала, показывающую взаимосвязь между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда.

Было определено, что за счет реализации предложенных мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией ООО «НПО ПКРВ» производительность труда повысится с 192,83 тыс.руб. до 209,88 тыс.руб., а эффективность зарплаты увеличится с 1324,62 тыс.руб. до 1324,68 тыс.руб., что указывает на эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «НПО ПКРВ» можно считать экономически обоснованными и рекомендовать руководству предприятия для внедрения с целью повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Новосибирск: НГУЭУ, 2016. 233 с.
2. Акимова О.Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. Волгоград: ВолгГТУ, 2017. 109 с.
3. Акмаева Р.И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие. СПб: Изд-во Политехнического ун-та, 2018. 391 с.
4. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов. СПб: Питер, 2018. 318 с.
5. Бондарева Л.И. Мотивация персонала: особенности, структура, управление // Экономика и социум. 2017. № 12 (43). С. 172-181.
6. Гаврилова С.В. Управление мотивацией персонала: новые идеи // Экономика и социум. 2016. № 12-3 (31). С. 203-210.
7. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы: (теория и практика). М.: Норма, 2016. 351 с.
8. Гуськова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: практикум. Белгород: Изд. дом «Белгород» НИУ «БелГУ», 2017. 399 с.
9. Девятовская И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Екатеринбург: УрГПУ, 2018. 152 с.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2016. 378 с.
11. Ерохин А.С. Проблема мотивации в управлении персоналом организации // Экономика и социум. 2017. № 12 (43). С. 225-230.
12. Залалова И.Э. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономика и социум. 2017. № 3 (34). С. 184-189.

13. Иваненко Л.В. Управление мотивацией персонала. Самара: Самарский ун-т, 2018. 141 с.
14. Иванова Е.В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 156-164.
15. Ивахненко Е.В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией // Экономика и социум. 2017. № 5-2 (36). С. 140-149.
16. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М. ИНФРА-М, 2018. 236 с.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 445 с.
18. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2016. 492 с.
19. Полушина И.С. Управление мотивацией сотрудников коммерческого предприятия // Nauka-Rastudent.ru. 2017. № 4 (16). С. 101-117.
20. Репина Е.А. Особенности управления мотивацией сотрудников в международном бизнесе // Экономика и социум. 2017. № 6-1 (19). С. 666-671.
21. Учаев Н.В. Мотивация персонала как управленческая проблема // Экономика и социум. 2018. № 6 (49). С. 196-203.
22. Хейгетян С.В. Проблемы управления системой мотивации персонала и пути их решения // Экономика и социум. 2016. № 9 (28). С. 764-769.
23. Цибаева М.Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2016. № 12-2 (31). С. 152-159.
24. Чирков А.Н. Управление мотивацией персонала предприятия // Nauka-Rastudent.ru. 2017. № 6 (42). С. 304-309.
25. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пос. М.: КНОРУС, 2016. 268 с.
26. Штыркина Ю.А. Проблемы управления мотивацией персонала // Сибирский научный Вестник. 2018. № 1(19). С. 104-108.

27. Юрченко Е.И. Проблема мотивации персонала организации: к постановке вопроса // Экономика и социум. 2017. № 12 (43). С. 105-111.
28. Armstrong M. Strategic management of human resources. М.: INFRA-M, 2018. 328 p.
29. Freilinger K. Managing change in organizations. Express Publishing, 2016. 382 p.
30. Mescón M.H. Fundamentals of Management; Trans. with English. O.I. Bear. M. Williams, 2017. 672 p.
31. Thompson A. Strategic Management. The art of development and implementation. М.: Unity, 2017. 576 p.
32. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2016. P. 408-421.

Приложения

Приложение А

Анкета по изучению удовлетворенности персонала системой управления мотивацией персонала ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Разнообразие работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Уровень организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					

Продолжение Приложение А

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- ✓ Продолжать работать в той же должности;
- ✓ Перейти на следующую должность;
- ✓ Перейти в другую организацию без смены специальности
- ✓ Перейти в другую организацию со сменой специальности

4. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенное не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Моральная мотивация							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

5. Устраивает ли Вас размер заработной платы и премий?

- ✓ Да
- ✓ Нет

Продолжение Приложение А

6. Устраивает ли Вас порядок начисления премии?
 Да
 Нет
7. Считаете ли Вы, что размер вашей заработной платы соответствует Вашему вкладу в результат деятельности предприятия?
 Да
 Нет
8. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?
 Да
 Нет
 Затрудняюсь ответить
9. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?
 Да
 Нет
 Затрудняюсь ответить
10. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Обеспечение оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Уровень заработной платы	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

Продолжение Приложение А

11. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

12. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

13. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- ✓ Да
- ✓ Нет
- ✓ Затрудняюсь ответить

14. Ваш пол

- ✓ Мужской
- ✓ Женский

15. Ваш возраст

- ✓ 20-30 31-40
- ✓ 41-50 51-60

16. Ваше образование

- ✓ Средне специальное
- ✓ Незаконченное высшее
- ✓ Высшее
- ✓ 2 высших образования

17. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- ✓ Выполнения заданных объемов
- ✓ От уровня Вашей квалификации
- ✓ От инициативности и творчества в работе
- ✓ От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- ✓ От «Личной преданности» руководителю

Продолжение Приложение А

18. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- ✓ Стиль управления, грубость с подчиненными
- ✓ Некомпетентность руководства
- ✓ Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- ✓ Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- ✓ Переработка, частые сверхурочные
- ✓ Частая сменяемость состава отдела
- ✓ Неправедливое распределение заработной платы, премий
- ✓ Неудовлетворительно распределение отпусков
- ✓ Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
- ✓ Невозможность карьерного роста

19. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- ✓ Безусловно, имеются и значительные _____
- ✓ Возможно, имеются незначительные _____
- ✓ Все резервы использованы _____
- ✓ Затрудняюсь ответить _____

20. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- ✓ В организации труда персонала
 - ✓ В неиспользовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
 - ✓ В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
 - ✓ В качестве страховых услуг
 - ✓ В стиле и методах управления персоналом
 - ✓ Другое _____
-

21. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- ✓ Высокий
- ✓ Достаточный для работы в нынешней должности
- ✓ Пока недостаточный

22. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- ✓ Удовлетворен
- ✓ Не удовлетворен
- ✓ Затрудняюсь ответить

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!

Приложение Б

Уровень удовлетворенности работников предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени» трудом

Таблица Б.1 – Уровень удовлетворенности работников предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени» трудом

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка	0/0%	1/3,33%	3/10%	2/6,67%	24/80%
Режим работы	15/46,67%	10/33,33%	2/6,67%	3/10%	1/3,33%
Разнообразие работы	2/6,67%	12/40%	5/16,67%	7/23,33%	4/13,33%
Необходимость решения новых проблем	2/6,67%	10/33,33%	15/50%	3/10%	0/0%
Самостоятельность в работе	10/33,33%	15/50%	5/16,67%	0/0%	0/0%
Соответствие работы личным способностям	21/70%	7/23,33%	2/6,67%	0/0%	0/0%
Возможность должностного продвижения	5/16,67%	7/23,33%	10/33,33%	3/10%	5/16,67%
Санитарно-гигиенические условия	10/33,33%	15/50%	2/6,67%	2/6,67%	1/3,33%
Уровень организации труда	7/23,33%	14/46,67%	4/13,33%	3/10%	2/6,67%
Отношения с коллегами	11/36,67%	8/26,67%	3/10%	5/16,67%	3/10%
Отношения с непосредственным руководителем	16/53,33%	9/30%	5/16,67%	0/0%	0/0%
Уровень технической оснащенности	17/56,67%	6/20%	7/23,33%	0/0%	0/0%

Приложение В

Оценка факторов, оказывающих воздействие на трудовую активность в ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»

Таблица В.1 – Оценка факторов, оказывающих воздействие на трудовую активность в ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени»

Вопрос	Совершенное не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование	0/0%	0/0%	3/10%	0/0%	21/70%	0/0%	6/20%
Моральное стимулирование	0/0%	0/0%	6/16,67%	0/0%	11/36,67%	0/0%	14/46,67%
Меры административного воздействия	0/0%	8/26,67%	0/0%	4/13,33%	3/10%	8/26,67%	7/23,33%
Трудовой настрой коллектива	0/0%	0/0%	5/16,67%	0/0%	15/50%	0/0%	10/33,33%
Экономические нововведения в компании	0/0%	3/10%	2/6,67%	2/6,67%	7/23,33%	6/20%	10/33,33%
Общая социально-экономическая ситуация в стране	0/0%	4/13,33%	0/0%	18/60%	0/0%	8/26,67%	0/0%
Боязнь потерять работу	1/3,33%	0/0%	18/60%	0/0%	11/36,67%	0/0%	0/0%
Элементы состязательности	2/6,67%	0/0%	8/26,67%	0/0%	12/40%	0/0%	8/26,67%

Приложение Г

Показатели, повышающие и понижающие КТУ работникам предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», которые заняты основной деятельностью, доли ед.

Таблица Г.1 – Показатели, повышающие КТУ работникам предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», которые заняты основной деятельностью, доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент повышения (+)
1. Проявление инициативы в работе	0,3
2. Обучение персонала (наставничество)	0,2
3. Совмещение профессий	0,3
4. Перевыполнение плановых заданий	0,2
5. Соблюдение трудовой дисциплины	0,1
6. Работа без больничных листов	0,1
7. Объявление благодарности	0,1
8. Поступление предложений от работника по улучшению процесса деятельности	0,2
9. Отсутствие ошибок в работе	0,2

Таблица Г.2 – Показатели, понижающие КТУ работникам предприятия ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», которые заняты основной деятельностью, доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент понижения (-)
1. Нарушение трудовой дисциплины	0,1
2. Нарушение правил техники безопасности	0,3
3. Неудовлетворительное содержание рабочего места	0,2
4. Низкое качество работ	0,3
5. Допущение простоев в работе	0,5

Приложение Д

Показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям и специалистам ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», доли ед.

Таблица Д.1 – Показатели, повышающие КТУ руководителям и специалистам ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент повышения (+) за каждый случай
1. Перевыполнение установленных заданий	0,2
2. Проявление инициативы и творческой	0,3
3. Совмещение профессий	0,3
4. Сверхурочная работа	0,2
5. Своевременное предоставление соответствующе отчетности	0,1
6. Отсутствие замечаний со стороны контролирующих организаций	0,1
7. Разработка рекомендаций по улучшению хозяйственной деятельности предприятия	0,3

Таблица Д.2 – Показатели, понижающие КТУ руководителям и специалистам ООО «Научно-производственное объединение программные комплексы реального времени», доли ед.

Наименование показателя	Коэффициент понижения (-) за каждый случай
1. Невыполнение плановых заданий	0,5
2. Низкое качество выполняемых обязанностей	0,3
3. Нарушение правил техники безопасности	0,3
4. Несвоевременное предоставление соответствующей документации	0,1
5. Невыполнение в срок приказов руководителей	0,1
6. Объявление замечаний	0,1
7. Выговора	0,3