

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.04.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «Совершенствование управления производством посредством
развития системы мотивации труда (на примере АО «78 ЦИБ»)»

Студент (ка)

Д.С. Белов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д.э.н., профессор А.Д. Немцев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель программы

д.э.н., доцент М.О. Искосков

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

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Магистерскую диссертацию выполнил: Белов Дмитрий Сергеевич

Тема работы: Совершенствование управления производством посредством развития системы мотивации труда (на примере АО «78 ЦИБ»).

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Александр Дмитриевич Немцев.

Целью магистерской исследования является совершенствование управления производством посредством развития системы мотивации труда (на примере ОАО «78 ЦИБ»).

Объектом исследования является система мотивации персонала организации.

Предметом исследования являются механизмы управления мотивацией персонала, а также комплекс материальных и нематериальных факторов, воздействующих на трудовую деятельность персонала с целью совершенствования управления производством на данном предприятии.

Методы исследования – анализ, наблюдение, анализ официальных и личных документов, групповые и индивидуальные беседы, тестирование, анкетирование, статистические методы обработки информации и методы сравнительного анализа.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 45 источников и 6-и приложений. Общий объем работы, без приложений, 96 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-18, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы мотивации персонала на предприятии в современных условиях	6
1.1 Сущность и роль мотивации персонала	6
1.2 Состав и характеристика приемов и способов мотивации	10
1.3 Анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда	18
2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии АО «78 ЦИБ».....	30
2.1 Характеристика АО «78 ЦИБ»	30
2.2 Основные технико-экономические показатели предприятия	34
2.3 Анализ существующей системы мотивации на предприятии АО «78 ЦИБ».....	43
2.4 Исследование уровня удовлетворенности системой мотивации персонала АО «78 ЦИБ» с учетом специфики деятельности	54
3. Совершенствование системы мотивации в АО «78 ЦИБ»	61
3.1 Разработка методов совершенствования системы мотивации труда АО «78 ЦИБ» с учетом специфики деятельности	61
3.2 Внедрение системы мотивации труда	76
3.3 Анализ экономической эффективности предложенных мероприятий	79
Заключение	85
Библиографический список	87
Приложение	93

Введение

Актуальность темы исследования. Успех каждого предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. И в этом аспекте процесс профессионального совершенствования персонала взаимосвязан с процессом формирования системы мотивации на предприятии. В современных условиях «человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, развития предприятия, повышения его конкурентоспособности и экономического роста. Соответствие современным реалиям и постоянно повышающимся требованиям в связи с внедрением новых технологий требует от персонала развития и повышения его заинтересованности работой с целью ведения успешного бизнеса и экономического роста. В связи с этим появилась необходимость проведения на предприятиях новой политики управления человеческими ресурсами, в основе которой должен стать анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, развития производства и трудовой занятости. Результаты этой трудоемкой работы, как показывает опыт ведущих предприятий, оправдывают затраты на ее проведение.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Разработка системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Вопрос зачастую стоит лишь в том, как найти правильное соотношение материального и нематериального мотивирования персонала, ведь именно их сбалансированная система позволяет не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить

сопротивление при изменениях и нововведениях, добиться реализации стратегии фирмы. На данный момент в каждой российской организации существует своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет свои достоинства, делающие её функционирование полезным, а также недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и как бы «затормаживают» фирму в развитии.

Поэтому исследование различных методов мотивации персонала позволяет компании устранить недостатки своей системы мотивирования и заняться её совершенствованием.

Таким образом, актуальность темы обусловлена, во-первых, значимостью роли мотивации в управлении организации в целом, а во-вторых, слабой изученностью этой проблемы.

Цели и задачи. Целью магистерской диссертации является совершенствование управления производством посредством развития системы мотивации труда (на примере ОАО «78 ЦИБ»).

Указанная цель предопределила постановку следующих задач:

- рассмотреть теоретические и практические основы мотивации персонала на предприятии;
- провести анализ теоретических положений (теорий, концепций, подходов);
- проанализировать существующую на предприятии систему или методы мотивации персонала ОАО «78 ЦИБ»;
- определить основные проблемы существующей системы мотивации и предложить конкретные пути ее совершенствования системы мотивации в ОАО «78 ЦИБ»;
- рассчитать экономическую эффективность предлагаемых решений по совершенствованию системы мотивации.

Объектом исследования является система мотивации персонала предприятия АО «78 Центральная инженерная база»

Предметом исследования являются механизмы управления мотивацией персонала, а также комплекс материальных и нематериальных факторов, воздействующих на трудовую деятельность персонала.

Научная новизна полученных результатов определяется следующим:

1. Уточнено понятие «мотивация».
2. Определены факторы оказывающие воздействие на мотивацию труда.
3. Разработана система мотивации труда с учетом специфики деятельности предприятия.

Теоретической, методологической основой исследования являются общенаучные методы исследования, научные труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих проблемы мотивации и развитие системы мотивации труда в целом. Теоретической и методологической основой исследования послужили данные статистики, труды отечественных и зарубежных ученых в области развития потенциала предприятий автосервиса и трудовой мотивации, опубликованные в учебной и научной литературе, глобальной сети Интернет, собственные исследования, а также материалы конференций различного уровня. При проведении исследования использовались такие общенаучные методы познания, как сравнительный и системный анализ, экспертный опрос, анкетирование, ранжирование, а также синтез и моделирование.

В работе учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати в области экономики, менеджмента, управления персоналом. Также рассмотрены отдельные нормативно-правовые документы законодательства РФ, регламентирующие трудовые отношения и формы материального стимулирования персонала, нормативные документы, регламентирующие процедуры управления.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании управления производством посредством развития системы мотивации труда работников на конкретном предприятии - АО «78 ЦИБ», а также применение данного исследования и практических навыков на

предприятиях занимающихся ремонтом средств инженерного вооружения, с учетом их конкретных особенностей, величин и форм собственности.

Основные публикации по теме диссертации.

1. Белов Д.С. Роль мотивации в современном мире // Научный альманах. 2015. N9(11). С.73-74. Объем статьи: 0,13 усл. печ. л.

2. Белов Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия // Научный альманах. 2016. N4-1(18). С.24-27. Объем статьи: 0,25 усл. печ. л.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии в современных условиях

1.1 Сущность и роль мотивации персонала

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей.

В современной зарубежной и отечественной литературе по менеджменту определение «мотивация» имеет множество значений и трактуется по-разному. В рамках данной магистерской диссертации нас интересует современный взгляд определения «мотивация». Для этого рассмотрим основные определения понятия «мотивации» используемые современными российскими исследователями в отечественной литературе (таблица 1).

Таблица 1 –Понятие «мотивация» в трудах современных российских и зарубежных исследователей:

Определение	Источник
Мотивация – процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания	Подлесных В.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов – СПб: изд. Дом «Бизнес-пресса». - 2014
Мотивация – стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Экономика труда. М.:Приор, 2012
Мотивация – процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации	Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с английского. М. Дело, 2008
Мотивация – внутренне состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации	Соломатина Н.А., Нагимова З.А. Управление организацией. М: ООО

	«Вершина»-2011
Мотивация – выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов	Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: Приор 2013

Из представленных выше определений следует, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побудительная причина или потребности;
- процесс стимулирования и побуждения к действию.

Анализируя данные определения напрашивается вывод, что у современных авторов отсутствует единое мнение понятия «мотивация», каждый имеет свое видение и трактовку данного определения, но все определения имеют общую характерную черту, которая характеризует мотивацию как побуждение человека к деятельности.

Таким образом, считаю необходимым для дальнейшего исследования уточнить и сформулировать следующее определение «мотивации».

Мотивация – процесс направленный на формирование мотива у работника, путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

В управлении мотивацию можно рассматривать как основной процесс управления человеком, направленный на побуждение мотивов работников и созданию стимулов для их активации к эффективному труду.

Цель мотивации – это формирование и реализация комплекса условий, побуждающих человека к трудовой деятельности, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и отдачей [17].

Характеристику процесса мотивации можно представить следующим образом: цели, потребности, мотивы. Цели, потребности, мотивы у людей разнообразны. Они индивидуальны для каждого сотрудника и не похожи друг

на друга. Поэтому каждый менеджер должен уметь находить и использовать мотивы своих сотрудников.

Цели - это результат деятельности человека, к которому он стремится в своей работе [40].

Потребности - это то, что находится и возникает внутри человека, то есть это то состояние человека, при котором испытывается чувство недостаточности чего – либо, необходимое для его существования. Потребность человека возникает в ходе жизнедеятельности человека, возникает и находится внутри любого человека и у каждого человека проявляется по-разному. Каждый человек удовлетворяет свои потребности по-своему. Потребности у человека возникают как осознано, так и не осознано. Но при этом не все потребности подвержены осознанию и, как следствие, устранению. Иногда потребности повторяются, при этом их степень воздействия на человека меняется. В ходе своей трудовой деятельности сотрудники предприятия стремятся к удовлетворению имеющихся у них потребностей. Большинство сотрудников считают работу одним из способов получения денег, с помощью которых они удовлетворяют имеющиеся у них потребности, такие как оплата жилья, одежды, питания и др. Работа, кроме получения денег, влияет и на социальный уровень человека в обществе, его развитие и социальный статус. Потребности человека склонны меняться, поэтому ожидать положительного эффекта повторно от успешно сработавшего метода не всегда правильно. Следовательно, создание процесса мотивации оказывающего эффект на удовлетворение потребностей человека, безграничен.

Мотивацию, рассматриваемую как процесс, можно представить в виде шести основных, следующих последовательно одна за другой, стадий (Рисунок 1-Схема мотивационного процесса):

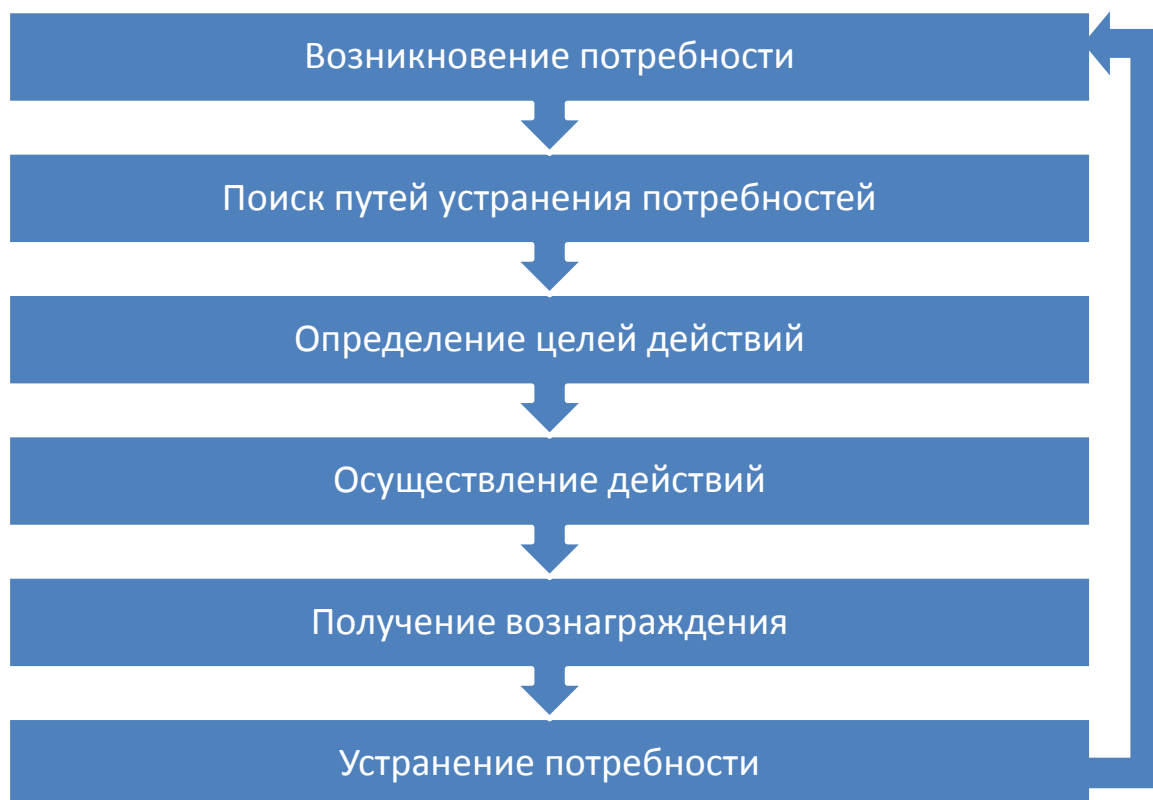


Рисунок 1-Мотивационный процесс

Так же значительное влияние на мотивационный процесс каждого конкретного человека и делающий его уникальным, оказывает:

- различие мотивационных структур каждого человека;
- уровень влияния одних и тех же стимулов;
- уровень воздействия одних мотивов над другими.

Анализируя факторы, влияющие на мотивационный процесс, можно сделать вывод, что степень удовлетворения потребностей у одних сотрудников выше, чем у других, а следовательно и результат достижения разный [18]. В следствии чего при рассмотрении основных проблем трудовой мотивации сотрудников организации требуется учет следующих факторов (таблица2):

Таблица 2 – Факторы оказывающие воздействие на трудовую мотивацию

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики выполняемой ситуации
-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

сотрудников		
Пол и возраст	Сложность и ответственность выполняемой работы	1) Организационный контекст:
Образование и квалификация	Степень самостоятельности исполнителя	- система стимулирования
Стаж работы в данной организации	Степень ответственности исполнителя	- система информирования
Трудовые ценности	Наличие обратной связи относительно рабочих результатов	- орг. культура
Ведущие потребности	Степень рутинности выполняемой работы	- сложившаяся практика управления
		- обучение и развитие персонала
		- условия труда
		2) Непосредственное рабочее окружение:
		- коллеги
		- подчиненные
		- руководство

На основе приведенных факторов мотивации можно сделать вывод что, каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей. Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для сопоставления интересов сотрудника и компании и разработки системы мотивации для него.

В соответствии с этими факторами выделяют внешнюю (обусловленную внешними обстоятельствами) и внутреннюю (связанную с: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями) мотивацию.

Внутренняя мотивация является самым высоким стимулом, направляющим человека на выполнение трудовой деятельности с наибольшей отдачей. Человек имеющий высокий уровень внутренней мотивации ставит перед собой задачу максимально использовать свой потенциал с последующим повышением профессионализма и совершенствования своих знаний и

квалификации. Но и внешняя мотивация способствует стремлению сотрудников соответствовать эталонам профессионализма [25].

Внутренняя мотивация сотрудников сочетает трудовую деятельность и личную заинтересованность от своей работы, с пониманием значимости производимой работы, отсутствием ограничений в своих действиях, и возможностью применить свои знания и опыт на практике. Одним из примеров применения внутренней мотивации является фирма «Volvo», заменившая часть конвейерной сборки на одном из своих заводов механизированной бригадой.

В отличие от внутренней внешняя мотивация основана на оплате труда, социальных гарантиях, перспективах карьерного роста, похвалой руководства и прочее. Внешняя мотивация более действенна, но менее длительна[21].

Из вышеизложенного можно сделать выводы, что понятие мотивация является весьма сложным и важнейшим фактором, влияющим на производительность труда. Мотивация определяет основу потенциала сотрудников предприятия и совокупность свойств, непосредственно влияющих на трудовую деятельность. Очевидно, что существует связь между мотивацией персонала предприятия и результативностью работы сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы мотивации труда. В следующей графе рассмотрим состав и характеристику приемов и способов мотивации.

1.2 Состав и характеристика приемов и способов мотивации

На сегодняшний день создание действенной системы поощрения сотрудников компании остается наиболее сложной проблемой менеджмента. Так же основными проблемами на предприятиях, основывающихся на низкой мотивации сотрудников, остаются:

- высокая текучесть кадров, подразумевающая стихийный процесс прихода и ухода работников предприятия (измеряется отношением числа уволившихся рабочих и служащих, за определенный период времени,

недовольных своим рабочим местом или предприятием, конкретной работой, к общей численности работников предприятия;

- высокая конфликтность, выражающаяся в противостоянии противоположно направленных организационных позиций сотрудника или групп сотрудников относительно целей друг друга. Обычно возникает в ситуации, когда нужно резко изменить привычный тип деятельности, перейти к новым организационным структурам, конверсии и пр.;

- низкий уровень исполнительской дисциплины (халатное отношение к труду) выражается в несоблюдении сроков и низком качестве выполняемых заданий в большей степени является результатом несправедливости, по мнению сотрудников, оплаты труда, недооценке заслуг сотрудника руководством, низкое качество должностных инструкций;

- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения выражается в снижении производительности труда и инициативности персонала. В итоге снижаются показатели деятельности компании;

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников влечет увольнение сотрудника или переход к конкурентам, предоставившим сотруднику возможность в самовыражении и реализации своего потенциала;

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных выражается в низком уровне качества управления, с одной стороны, а с другой - имеет низкие показатели по данным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности, что в свою очередь влечет к снижению качества выполняемой работы и увеличению брака;

- не ясная картина движения по карьерной лестнице влияет на рабочий тонус персонала компании, негативно сказывается на работоспособности и инициативности сотрудников;

- низкий профессиональный уровень персонала, выражающийся в недостаточном уровне внимания к обучению и повышению квалификации со стороны работы кадровых служб организации.

Рассмотрим основные приемы и способы мотивации, ориентированные на работника направленные на поиск и достижение требуемого результата и снижение имеющихся проблем:

1. Применение новых форм оплаты труда.

Система оплаты труда остается основным элементом воздействия на персонал, поэтому от нее зависит эффективность его деятельности.

В современных организациях система оплаты труда включает следующие основные составляющие материального стимулирования (мотивации) труда сотрудников предприятия:

1) заработная плата согласно тарифу- размер денежной выплаты (оклад, должностной оклад) в составе заработной платы, который выплачивается работнику за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей), характеризующий вклад работника в деятельность организации.

2) система доплат и надбавок: по функциональному назначению доплаты и надбавки являются самостоятельными элементами заработной платы, которые предназначены для компенсации существенных отклонений от нормальных условий труда, не учтенные в тарифных ставках и должностных окладах, занимающие промежуточное место между тарифной системой и премиальными выплатами.

3) система премирования работников. Премия — это вознаграждение, выраженное в денежной форме, работника за трудовые достижения сверх нормы. Это наиболее изменчивая часть оплаты труда: в зависимости от усилий работника премии могут выплачиваться, но могут и не выплачиваться.

4) системы внутрифирменных льгот работникам предприятия включают:

- полное или частичное возмещение расходов работнику, понесенных на дорогу;
- предоставление льготного питания в столовой предприятия;
- предоставление скидки на продукцию, выпускаемую предприятием;
- страхование здоровья работников за счет предприятия [42].

Материальное стимулирование хотя и является ведущим элементом в мотивации сотрудников, но без учета дополнительных факторов не имеет должно эффекта и должно учитывать следующее:

- характер и сложность выполняемой работы;
- роль труда каждого сотрудника в общем результате производства;
- эффективность трудовой деятельности.

В современных условиях заработная плата должна учитывать основные 3 принципа:

- заработная плата должна зависеть от трудового вклада каждого сотрудника, его стажа, опыта работы и уровня квалификации;
- заработная плата сотрудника должна устанавливаться с учетом конечного результата работы всего коллектива;
- размер заработной платы должен обеспечивать социальную защищенность сотрудников предприятия.

Не правильно подобранная материальная система стимулирования труда вызывает у сотрудников негативный эффект и приводит к отрицательным последствиям, таким как демотивация сотрудников, снижение трудовой активности, высокой текучести кадров, возрастание негативных отношений в коллективе. В свою очередь, правильно разработанная система стимулирования труда повышает уровень трудовой активности сотрудников, направляет их трудовую деятельность в нужное для предприятия русло.

2. Система социально-психологических факторов в управлении мотивацией.

Для построения эффективной мотивационной системы в той или иной организации необходимо не просто применить определенные меры стимулирования персонала, но и учесть совокупность факторов для управления стимулированием персонала, что позволит образовать прочные социальные связи между предприятием и его работниками.

В современной практике эту роль играет социальный пакет, предоставляемый работодателем. Социальный пакет будет иметь ценность в

том случае, когда предлагаемые социальные льготы являются важными и значимыми для работников. Он выступает альтернативным механизмом, который способствует повышению общего вознаграждения работника вместо повышения заработной платы. Введение предприятием социального пакета способствует формированию положительной деловой репутации, позволяет строить с работниками партнерские отношения[26].

3. Внутренние коммуникации.

Внутренние коммуникации — это общение в компании персонала и менеджмента в ходе совместной деятельности: обмен информацией, идеями, мыслями, решениями, задачами.

Внутренним коммуникациям, или как их еще часто называют — корпоративным коммуникациям, бизнес сегодня уделяет все больше внимания. Оно и понятно: это не дань моде, а растущая потребность и жизненная необходимость. От качества системы внутренних коммуникаций в компании зависит многое. И уже стало вполне привычным, что крупные предприятия выделяют ее в отдельный функционал, создавая соответствующие подразделения и нанимая специалистов в данной сфере [30].

Целями таких коммуникаций являются:

- информирование персонала о целях, состоянии дел в компании и планах развития организации;
- формирование корпоративной общности коллектива и создание мотивации сотрудников;
- получение обратной связи от персонала компании;
- создание позитивного информационного фона.

Для установления коммуникации с сотрудниками руководство компании прибегает к разным подходам:

Нацеленный подход — внутренние коммуникации направлены на определенную целевую аудиторию. Сообщение составляется наиболее точно, исключая неправильное понимание и трактовку для более верного его

восприятия. Ведь основной проблемой считается то, что передача информации происходит только с помощью слов, а исполнитель ее просто принимает.

Круговой подход – внутренние коммуникации выстраиваются на основе человеческих отношений в коллективе с учетом внесения изменений в работу коллектива, направленных на улучшение морального климата в коллективе. Данный вид коммуникации устанавливает долгое дискутирование имеющихся проблем. Суть данной коммуникации заключается в достижение взаимопонимания в коллективе.

Подход активного действия – коммуникации выстраиваются путем активных действий, основываясь на принципе понимания общих правил.

Качественно разработанная система внутренних коммуникаций оказывает положительный эффект, улучшая внутренний климата коллектива предприятия и, как следствие, мотивируя его сотрудников. Так же данная система незаменима как средство передачи информации от руководителя к подчинённому, а так же между сотрудниками предприятия [29].

4. Признание и благодарность

Признание и благодарность довольно мощный способ вознаграждения. В чём смысл программы признания и благодарности сотрудников? Вовсе не в том, чтобы просто сделать людям что-то приятное. Признание сотрудников – своего рода коммуникативный инструмент; он позволяет поощрять и стимулировать именно те действия сотрудников, которые особенно важны для компании. В каком случае система признания может считаться эффективной? Только если вы положили в её основу чёткие критерии оценки, постоянно используете их, и вам действительно удаётся стимулировать наиболее желательные формы поведения. Наиболее распространенные формы признания и благодарности отдельной личности можно назвать следующие: 1) заседания, на которых отмечается деятельность работника; 2) награды, ценные подарки от организации; 3) специально отведенные места для стоянки машин; 4) заметки на доске объявлений; 5) фотографии сотрудника на плакатах, стендах [44].

Рассмотрим наиболее интересные, яркие и запоминающиеся признания и благодарности:

- В Сбербанке России Глава правления Герман Греф каждый месяц приглашает лучших работников на обед.

- ВWaltDisneyCo, наиболее ценным сотрудникам посвящают окна в кафе Диснейленда.

- В авиакомпании SouthwestAirlines создали специальный самолет с именами лучших служащих.

- В магазинах «Седьмого континента» сотрудникам, которые в течение нескольких лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет, также выплачивают премию.

- В компании Johnson&Johnson в Москве лучшим сотрудникам оплачивают образование MBA и повышение квалификации

Кроме публичного признания для мотивации персонала используют такой способ, как личная благодарность письмом по электронной почте, в телефонном разговоре, при встрече, в поздравительной открытке.

Помимо публичного признания и личной благодарности в последнее время набирает популярность такая нетрадиционная форма мотивации персонала, как премия за не боление [27].

Похвала и благодарность или признание достижений сотрудников — это часть системы нематериальной мотивации персонала и один из инструментов управления. Признание и благодарность должны быть выражены в естественной и краткой форме.

Существуют следующие правила менеджеров:

- 1) хвалите сразу;
- 2) хвалите работу человека;
- 3) достижения должны признаваться честно и объективно;

В организациях, где эти условия соблюдаются:

- сотрудники более довольны работой;
- с большей охотой выходят сверхурочно;

- они более мотивированы, чтобы выкладываться на 100 %;
- больше ценится чувство локтя.

Роль благодарности имеет большое значение. Сотрудник принимает благодарность как реальное поощрение за результаты его деятельности, успехи. При неуверенности или усталости благодарность добавляет новых сил, поднимает уровень самооценки и повышает трудовую активность.

5. Корпоративная культура предприятия

Корпоративная культура предприятия — это формальная система, которая специально создается на предприятии для более эффективного достижения поставленных целей, адаптироваться к быстро меняющейся среде, приобрести мобильность, гибкость, повысить конкурентоспособность предприятия [32].

Рассмотрим самые распространенные определения корпоративной культуры:

1. «Система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную, общую для них психологию» (П.Б. Вейл).

2. «Вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» (Э. Джекс).

3. Корпоративная культура – это система ценностей и правил поведения, которые поддерживают и разделяют все сотрудники предприятия, определяют общий настрой и психологический климат в коллективе.

Корпоративная культура состоит из:

- утвержденной системы лидерства;
- системы коммуникаций;
- стилей решения конфликтных ситуаций;
- действующей символики – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы;

- положения каждого человека в компании.

По мнению профессора университета им. Луиджи Боккони (Италия) Давида Равази, культура организации позволяет сотрудникам находить подходящий способ действия в любой деловой ситуации.

Корпоративная культура неотъемлемая часть успешного развития компании. Она создается постоянно, достаточно долгое и продолжительное время, формирование корпоративной культуры нельзя пускать на самотек во избежание создания неблагоприятного климата в коллективе. Повседневное поведение сотрудников превращается в норму, которую начинают постепенно соблюдать все и даже вновь принятые на работу сотрудники.

Корпоративная культура имеет большое значение для процветания любой компании, влияет не только на имидж компании в глазах клиентов и партнеров, но также является фактором, который может влиять на текучесть либо лояльность работающих сотрудников компании, является мощным стратегическим инструментом для мотивации сотрудников. Неполадки в корпоративной культуре могут создавать конфликтную, напряженную атмосферу, негативно отражающуюся на бизнесе компании в целом и на ее финансовых показателях в частности.

При позитивной культуре сотрудник воспринимает себя частью предприятия, верит в то, что его деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия. Сознвая личную ответственность за общий продукт совместной деятельности, работник стремится добросовестно выполнять свои производственные обязанности, это формирует его норму поведения. Работники настроены на творчество, нахождение оптимальных способов осуществления своей деятельности. Формируется ответственность работника за качество выпускаемого им продукта, растет его заинтересованность в его повышении. Все это создает атмосферу увлеченности своим трудом. Успешность работника в результате становится основанием и для успешной деятельности предприятия. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности.

1.3 Анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда

Анализируя современные тенденции формирования системы мотивации труда персонала предприятия, можно акцентировать внимание на том, что они во многом развивались в зависимость от политики государства в сфере экономики и социального развития общества, а также от ориентации каждого предприятия в сфере мотивации.

В России и зарубежном подходы к мотивации труда значительно разнятся, хотя используют одинаковые теории мотивации труда, основывающиеся в основном на зарубежном опыте.

Иностранные менеджеры по персоналу давно пришли к выводу о том, что сотрудники представляют собой главную, основополагающую ценность компании, их нужно выращивать, поскольку от трудового вклада каждого работника зависит успех всего предприятия.

В большинстве развитых стран выделяются следующие характерные модели: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская.

Тенденции создания иностранных систем мотивации труда в общем виде представлены в таблице 3:

Таблица 3 – Отличительные особенности мотивации труда в разных странах

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие по выходу на пенсию
США	Поощрение предпринимательской	Сочетание элементов сдельной и повременной оплаты труда

	активности Качество работы Квалификация	Участие в прибыли Примии за безаварийную работу и длительную эксплуатацию оборудования или инструмента Соблюдение технологической дисциплины
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Бальная оценка труда по профессиональному мастерству, качеству работы Инициативность Дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Таким образом, отличительная особенность всех иностранных предприятий заключается в постепенной минимизации доли материальных вознаграждений и увеличении доли нематериальных стимулов, а также в возрастании роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. В то время как большее число российских организаций характеризуется тем, что политика руководства направлена на снижение дохода в части, составляющей общественные фонды потребления и повышение доходов в части, составляющей дохода материального вознаграждения [41].

Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. Во многих

российских компаниях это главный приоритет. По исследованиям онлайн-сервиса Recruitnet.ru лишь 19% компаний, из принимавших участие в исследовании, регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% планируют внедрение подобных инициатив.

Большую популярность среди всех программ имеет медицинское страхование, за ним идет частичная компенсация стоимости страховых программ, направленных на членов семьи сотрудника, и гибкий график. Также популярна программа организации питания в офисе.

На основании диаграммы можно сделать вывод, что наиболее важным для трудового класса является здоровье, а также возможность общения с семьей. Исходя из этого, наиболее приоритетными направлениями являются: «здоровое питание», «забота о здоровье», «путешествие и отдых сотрудников», «баланс работы и жизни» и помощь сотрудникам «в развитии детей».

Ниже представлена диаграмма распределения голосов сотрудников по важности программ (Рисунок 2).



Интересно, что в российских компаниях только половина сотрудников считает такие направления как «забота о красоте», «стиль и имидж сотрудников», «семейная психология» и «помощь в детско-родительских отношениях» приоритетными. Другая половина считает их неактуальными [35].

В июле-августе 2016 года специалисты международного рекрутингового агентства KellyServices провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда».

Согласно результатам исследования, помимо уровня заработной платы, российские работники стали уделять больше внимания масштабным и интересным задачам и комфортной атмосфере на рабочем месте.

Согласно результатам исследования, главным мотивирующим фактором для большинства россиян остается уровень оплаты труда (64%), хотя его значимость по сравнению с прошлым годом упала на 8%. Другими важными факторами стали набравшие популярность масштабные и интересные задачи (40%) и комфортная атмосфера в компании (36%), а также потерявшие несколько позиций в иерархии ценностей возможности карьерного роста (33%) и официальное оформление (31%). Среди других мотивирующих факторов россияне обращают внимание на профессионализм коллег (19%), репутацию компании, возможность обучения и работы над зарубежными проектами (по 16%), наличие гибкого графика (15%), удобное местоположение офиса (8%) и отсутствие переработок (3%).

Результаты исследования представлены на Рисунке 3.



По сравнению с прошлым годом лояльность россиян по отношению к текущему работодателю выросла: из 87% трудоустроенных россиян (86% в 2015), в новой работе заинтересованы 67% по сравнению с 70% в прошлом году. Сегодня ситуация на рынке труда мало располагает к смене работы: одни боятся рисковать и менять знакомого работодателя на неизвестную компанию. Другие изучив рынок, понимают, что хороших предложений не так много и начинают выше ценить то, что имеют.

Стоит отметить, что гибкий график труда, составляющий 15 %, показал наибольший рост симпатий российских работников и увеличился на 4 % по сравнению с предыдущим периодом. По отзывам специалистов рекрутинговой компании популярность этого фактора будет развиваться в 2016—2017 году [37].

В результате анализа выше приведенных данных можно сделать вывод, что на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда. Однако, как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Отсюда следуют два важных вывода:

- Персонал должен получать адекватную заработную плату, соответствующую степени ответственности и объему данной ему работы и способную предотвратить переход в другие компании;

- Увеличение уровня заработной платы работнику не является стимулом, который может повысить его мотивацию. Как правило, после повышения оплаты труда происходит подъем заинтересованности сотрудника, сопровождающийся около 2—3 месяцев, затем наблюдается спад интереса работников к труду;

Российским организациям следует перенимать опыт зарубежных коллег в плане нематериальной мотивации персонала, учитывающей обстановку, рабочее место, признания сотрудника как личности, предоставление льгот, создание условий, формирующих такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. Тогда у персонала будет преобладать чувство удовлетворенности своей работой, которая соответствует их установкам и ожиданиям [41].

Овладение современными методами управления – задача для российских предприятий не только важная и актуальная, но и сложная. Рассмотрим более детально опыт зарубежных компаний в мотивации персонала:

1) Мотивация сотрудников в Японии

Япония – лидер технологического прогресса, именно отсюда возникает большая часть технологий: от смартфонов до роботов. Как же в этой стране происходит мотивация сотрудников?

Здесь все очень просто. В Японии действует следующая система: производительность труда опережает уровень жизни. Что это значит? Это значит, что в стране используются новейшие технологии, которые обеспечивают ее существование и развитие. То есть люди делают в разы больше, чем необходимо для уровня поддержания жизни. Как же такой производительности добились японские управляющие? Все просто – это мотивация, мотивация на благо страны. Сотрудники в Японии верны стране, им внушают, что интерес государства превыше всего, а не собственная выгода.

К тому же, в Японии действует другой режим заработной платы, там учитываются три фактора:

- Возраст человека;
- Трудовой стаж;
- Профессиональные навыки.

Чем выше эти показатели, тем выше и заработная плата в Японии, так что их основная мотивация, это:

1 – увеличение жалования (за счет увеличения стажа и навыков)

2 – это корпоративный дух, там люди работают за результат – это их основная мотивация.

2) Мотивация персонала примеры из США

Соединённые Штаты Америки считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. Они стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «HumanResource», что дословно переводится как человеческий или людской ресурс. В США в 20 веке была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников.

Огромное количество американских компаний предлагают своим сотрудникам помимо материальной мотивации медицинское страхование за счет предприятия, различные программы и курсы повышения квалификации, корпоративные обеды и т.д. К примеру, транснациональные корпорации «InternationalBusinessMachines» (IBM) и «AmericanTelephoneandTelegraph»(AT&T) из-за демографического кризиса в стране разработали семейную программу, после чего весьма успешно её реализовали. Подавляющая часть сотрудников данных компаний – работники возрастом до 40 лет, многие из которых имеют маленьких детей. В свою очередь руководство предоставляет работникам с детьми возможность выполнять свою работу по гибкому графику, занимается подбором няни, помогает устроить ребенка в корпоративный детский сад или ясли, а также

организует праздничные мероприятия для сотрудников и их детей. Повышение квалификации сотрудника – это один из главных пунктов, которому американцы уделяют должное внимание. В вышеперечисленных корпорациях тратится более 900 млн. долларов в год на различные виды обучения сотрудников. По их мнению, обучение работника – это выгодное вложение, так как результат оправдывает себя сполна, ведь увеличивается прибыль компании, а также повышается индивидуальная трудовая отдача [34].

3) Французская система мотивации сотрудников

Во Франции экономика значительно слабее, чем в вышеупомянутых странах, но все же французская производительность труда занимает высокое положение во всем мире. Здесь все построено на конкуренции, конкурирует все: предприятия, товары, люди, идеи.

По этой схеме и происходит мотивация сотрудников. Во-первых: устанавливаются различные стенды, доски почета и так далее — это нематериальная мотивация, которая приносит свои плоды во многих компаниях. Однако основная мотивация – это материальная мотивация. Как же она устроена? Все просто, на предприятии или в компании устанавливается балльная система, чаще всего от 0 до 120 баллов, если человек набрал за месяц 100-120 баллов, то ему присваивается высшая категория, за нее он получает высокую надбавку к зарплате.

Эта схема очень высокоэффективна и позволяет добиваться отличной производительности труда.

Во Франции сильно развита система изучения мотивации, там проходит большое количество тренингов. Тренинг мотивации персонала является одним из самых популярных во Франции, сейчас такую же популярность приобретает он и в России [31].

4) Голландская и Шведская системы мотивации сотрудников

Заслуживает внимания опыт Швеции, где используется политика «солидарной заработной платы». Ее основу составляют следующие принципы: равная оплата за равный труд и сокращение разрыва между размерами

минимальной и максимальной заработной платы. Формирование заработной платы осуществляется на коллективно-договорной основе и государство непосредственно не участвует в этом процессе, за исключением отдельных случаев.

В Нидерландах немного всё иначе, чем в Швеции, так как на первом месте у любого нидерландца располагаются льготы, компенсации и другие преимущества. Например, если у работника возникает проблема со здоровьем и ему требуется консультация врача, то компания охотно предоставляет несколько оплачиваемых часов своему сотруднику, в течение которых он может отправиться на прием к специалисту и получить необходимую помощь. В том случае, если сотрудник в течение трёх месяцев отсутствовал на работе по причине болезни, он получает дополнительный оплаченный выходных день, в который может отдохнуть [38].

5) Английская система мотивации

В английской модели существуют 2 модификации в системе оплаты труда (чаще зависящие от прибыли): денежная и акционерная (частичная оплата в виде акций). Широкое применение имеет также и система колеблющейся заработной платы, которая напрямую имеет отношение к прибыли. Распределение происходит в зависимости от участия (трудового либо долевого) сотрудника в получении прибыли компании.

Результатом применения данной системы, при которой предполагается участие сотрудников, наблюдается значительное повышение производительности труда.

6) Немецкая модель мотивации сотрудников

Немецкая модель мотивации сотрудников основана на принципе социальной направленности, построенная на гармоничном сочетании материального стимулирования труда и социальных гарантий, ориентированная на построение труда таким образом, чтобы в обществе не было бедных. Рыночное хозяйство Германии называется социально направленным потому, что государство прикладывает большое усилие для создания благоприятных

условий для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей.

7) Российская модель

До 90-х годов она включала в себя: систему пожизненного найма, гарантированное трудоустройство по окончании ВУЗов, карьерный рост, повышение квалификации за счет предприятия, обеспечение льготного получения жилья. Неотъемлемой частью было и материальное стимулирование: премии за превышение нормы выполнения плана, тринадцатая зарплата и другие социальные стимулы (детские сады, санатории, дома отдыха, спортклубы, медпункты, коллективное проведение досуга). Несмотря на высокий уровень развития системы мотивации на российских предприятиях существовали и свои недостатки:

- на практике широко использовалась модель "кнута и пряника", которая и сегодня широко используется в компаниях России;

- любое отклонение от стандартов модели вело к нарушениям в существующей документации;

- отсутствие индивидуального подхода к работе сотрудников (в то время в России происходило уравнивание оплаты труда и премий независимо от вкладываемого труда рабочего, что приводило к незаинтересованности сотрудников, к снижению активности персонала);

- модель не предполагала наличия управленческих работников в сфере развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей;

- отсутствие учета результатов индивидуального труда, потому что социальными благами коллективного труда пользовались все работники независимо от достижений;

- отсутствие моральных стимулов (в основном большое применение получали стимулы материальные, социально-материальные, натуральные);

На сегодня в России широкое применение имеют следующие приемы мотивации:

- материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы);

- моральное поощрение;
- социально-натуральное поощрение;
- дополнительное поощрение за достижения в труде;
- социальное поощрение.

Безусловно, россиянам следует держать ориентир на опыт и практику западных коллег. Если вы хотите провести грамотную мотивацию своих сотрудников, то лучше изучайте зарубежный опыт мотивации. Полностью подражать заграничной системе не стоит, так как такой перенос чужого опыта в условия нашей жизни не даст своих плодов, в результате чего эффект будет нулевой. В такой ситуации стоит разработать свою систему мотивации и поощрения с крупицами западной корпоративной культуры. Так, например, из американского опыта развития системы мотивации следует выделить управление человеческими ресурсами, нацеленное на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможности свободного предпринимательства. Из японского опыта развития системы мотивации стоило бы рассмотреть меры, направленные на развитие корпоративного духа, положительно сказывающегося на создании положительного социально-психологического климата. Однако при всем при этом не следует забывать про то лучшее, что применялось в советской модели стимулирования труда, нацеленной на социальную защищенность работников. Также не стоит забывать про одну важную вещь, нематериальные способы поощрения нужно использовать только в том случае, когда в полной мере удовлетворены все финансовые потребности сотрудника.

2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ОАО «78 ЦИБ»

2.1. Общая характеристика АО «78 ЦИБ»

Полное фирменное наименование общества – Акционерное общество «78 центральная инженерная база»

Преыдущее полное фирменное наименование до 26.03.2015 г. – открытое акционерное общество «78 центральная инженерная база»

Открытое акционерное общество «78 центральная инженерная база» создано 19 июня 2009г. путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «78 центральная инженерная база» Министерства обороны Российской Федерации, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 15 сентября 2008 г. № 1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис», постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. № 875 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 15 сентября 2008 г. № 1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис», и является его правопреемником, с 2013 года входит в состав АО «Спецремонт».

Учредителем общества является Российская Федерация, от имени которой полномочия акционера общества в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2008 г. № 1053 «О некоторых мерах по управлению федеральным имуществом» осуществляет Министерство обороны Российской Федерации.

Сокращенное фирменное наименование общества – АО «78 центральная инженерная база»

Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации в качестве юридического лица – серия 63 № 005825515 от 19 июня 2009 г.

Субъект Российской Федерации, на территории которого зарегистрировано общество, Самарская область.

Местонахождение – 446024, Самарская область, г. Сызрань, ул. Карбышева, д. 2

Почтовый адрес: 446024, Самарская область, г. Сызрань, ул. Карбышева, д. 2

Контактный телефон: 8(8464) 99-40-01. Факс: 8(8464) 99-40-01

Адрес электронной почты: ksm_78@mail.ru

Общество является коммерческой организацией, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения, штампы и бланки со своим полным и (или) сокращенным фирменным наименованием, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество осуществляет свою деятельность в целях удовлетворения потребностей в производстве товаров, работ и услуг для обеспечения обороноспособности Российской Федерации, а также для удовлетворения потребностей национальной экономики и получения прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- ремонт и модернизация военной техники;
- ремонт строительной и дорожной техники с заменой номерных узлов и агрегатов;
- ремонт тракторов и сельхозмашин с заменой узлов и агрегатов;
- ремонт грузовых автомобилей и автобусов с заменой номерных узлов и агрегатов;
- ремонт и экспертное обследование стреловых кранов и вышек (подъёмников);
- ремонт лесопильных рам;
- ремонт и проверка измерительных приборов;
- утилизация военной техники и имущества;
- производство заготовок;

- изготовление съёмных грузозахватных приспособлений и тары;
- производство технологической оснастки;
- производство нестандартного оборудования и инструмента;
- производство изделий из древесины;
- производство изделий из резины и пластмассы;
- коммунальное и бытовое водоснабжение;
- теплоснабжение;
- организация розничной торговли;
- оказание транспортных услуг;
- операционно-складская деятельность.

Основной вид деятельности – техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств – код ОКВЭД 50.20.2

Уставный капитал Общества составляет 25 882 000 (двадцать пять миллионов восемьсот восемьдесят две тысячи) рублей. Уставный капитал Общества состоит из 25 882 (двадцати пяти тысяч восемьсот восьмидесяти двух) обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1000 (одна тысяча) рублей каждая.

Основной и вспомогательный виды деятельности лицензированы, на что АО «78 ЦИБ» имеет необходимые лицензии, разрешения и сертификаты:

Лицензия на ремонт вооружения и военной техники выдана Федеральным агентством по промышленности рег.№ 6696-В.

Лицензия на право пользования недрами серия СМР 00751 ВЭ, зарегистрирован в Федеральном государственном учреждении «Самарский территориальный фонд геологической информации ТГФ 64 от 21.06.2009г. № 920.

Свидетельство об аттестации системы неразрушающего контроля Ростехнадзора № 62А530037

Разрешение на экспертизу безопасности подъемных сооружений № 152/1298-3-3 от 18.01.2013г.

Территория, занимаемая предприятием, составляет около 30 га.

На предприятии имеется железнодорожная ветка и площадка для разгрузки (погрузки) техники с железнодорожных платформ.

Предприятие включено в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса Приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 3 июля 2015 г. № 1828 «Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса» в раздел IV «Организации, подведомственные и находящиеся в сфере ведения Минобороны России» за № в реестре 96 (№ п/п 1215)

Полное наименование реестродержателя – Открытое акционерное общество «Регистратор Р.О.С.Т.». Адрес реестродержателя – 107996, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18/13

Положение акционерного общества в отрасли.

Рынком, на котором эмитент осуществляет свою деятельность, является Российская Федерация. Эмитент специализируется по выполнению работ по сервисному обслуживанию и капитальному ремонту вооружения, военной и специальной техники Вооруженных сил Российской Федерации. По некоторым видам инженерной техники общество является единственным исполнителем ремонта ПМП, ПММ-2, ТММ-3, БГМ-1, ИМР-2, БАТ-2 освоение капитального ремонта проводилось в восьмидесятые годы.

Основными конкурентами общества в данной отрасли являются предприятия, входящие в АО «Спецремонт», такие как ООО «ДВ-Регион» и ЗАО «АРЗ» г. Энгельс Саратовской обл.

Большая часть заказов приходится на государственные контракты, объемы которых за последние три года увеличиваются и в основных видах деятельности на долю эмитента приходится около 30% от рынка Российской Федерации.

В настоящее время общество занимает устойчивое положение в своей отрасли.

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются: Исполнение государственных контрактов для силовых структур Российской

Федерации, преимущественно для Министерства обороны Российской Федерации.

Перспективы развития акционерного общества.

В 2016 году Общество ставит перед собой следующие задачи:

- сохранить и укрепить свои позиции на рынке по приоритетным направлениям своей хозяйственной деятельности;
- внедрение нового высокотехнологического и модернизация имеющегося станочного и технологического оборудования;
- развитие новых видов услуг за счет внедрения и модернизации оборудования;
- увеличение числа специалистов путем подбора и обучения новых сотрудников;
- обновление основных фондов.

2.2. Анализ организационно-экономических показателей деятельности АО «78 ЦИБ»

1. Основные технико-экономические показатели предприятия.

Таблица 4- Основные технико-экономические показатели АО «78 ЦИБ» за 2013-2015гг.

№	Показатели	Ед.	2013	2014	2015	Отклонение	
						Абс., +/-	темп прироста, %
1	Выручка от продажи продукции (услуг) в стоимостном выражении	млн руб.	100, 279	117, 463	187, 9400	70, 477	60,8

2	Объем реализации продукции (услуг) в натуральном выражении	шт.	114	124	186	62	50,4
3	Среднесписочная численность:	чел.					
	работающих		226	234	224	-10	0,95
	рабочих		158	164	151	-13	0,92
4	Среднегодовая выработка (стр1/стр3):	тыс руб.					
	одного работающего		443, 71	501, 98	839, 02	337	67,14
	одного рабочего		634, 68	716, 24	1 244, 64	528, 40	73,77
5	Фонд оплаты труда (стр3*стр6):	тыс руб.					
	работающих		38510,4	48578,4	58060,8	9482,4	19,5
	рабочих		21538,56	27237,12	31311,36	4074,2 4	14,9
6	Среднегодовая заработная плата:	тыс. руб.					
	одного работающего		170,40	207,60	259,20	51,6	24,9
	одного рабочего		136,32	166,08	207,36	41,28	24,9
7	Полная себестоимость продукции	млн руб.	96, 384	117, 303	176, 664	59, 361	50,60
8	Затраты на 1 рубль реализации (стр7/стр1)	руб.	0,96	1,00	0,94	-0,06	0,94
9	Прибыль от реализации продукции (стр1-стр7)	тыс. руб.	3 895	160	11 276	11116	70,47

1 0	Рентабельность продукции ((стр9/стр7)*100%)	%	4,04	0,14	6,38	6,24	45,59
--------	---	---	------	------	------	------	-------

Выручка от продажи продукции в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла на 17184,0 тыс. рублей или на 17%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом на 70477 ,80 тыс.рублей или на 60%. При этом темп прироста себестоимости проданной продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил почти 51%. Как видно, рост выручки от продажи продукции опережает рост себестоимости, что положительно влияет на уровень прибыли предприятия. Естественно и продукция предприятия становится более рентабельной – от 0,14 % в 2014 году ее показатели увеличился до 6,38% в 2015 году.

В среднесписочной численности персонала предприятия наблюдается снижение. Темп снижения персонала в 2015 году по сравнению с предыдущим годом составил около 5%. Рост среднегодовой выработки говорит о том, что на предприятии существует баланс или равновесие рабочей силы. Учитывая специфику деятельности, того, что предприятие работает по государственному заказу, соответственно большего объема финансирования, чем прописано в государственном контракте, предприятие не получит, естественно и содержать «лишний» персонал будет экономически не целесообразно. Положительным моментом является и то, что нет большого оттока рабочей силы, снижение незначительно. Такая ситуация в настоящий момент наиболее благоприятна для предприятия.

Наблюдается рост среднегодовой заработной платы, соответственно увеличивается и фонд оплаты труда. Увеличение ФОТ происходит под воздействие двух факторов – снижение численности персонала и ростом среднегодовой заработной платы.

Снижаются затраты на 1 рубль реализации продукции. За исследуемый период затраты на рубль снизились на 6 копеек (1,00-0,94).

Анализируя полученные показатели, складывается следующая картина.

В 2013 году финансовое положение казалось бы стабилизировалось. Прирост произошел по всем показателям, прибыль увеличилась. Соответственно увеличилась и рентабельность.

В 2014 году финансовое состояние предприятия ухудшилось. Затраты возросли и установились практически на одной отметке с выручкой, поэтому предприятие вновь получило убыток.

В 2015 году за счет увеличения объема госзаказа наблюдается вновь значительный прирост по всем показателям и увеличение прибыли.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие лишено экономической и финансовой стабильности. Современные условия хозяйствования диктуют новые подходы к управлению производством, более жесткие и принципиальные, наверное. Поэтому руководству АО «78 ЦИБ» необходимо выработать программу совершенствования учета, контроля и анализа.

2. Анализ использования производственных мощностей

В ходе изучения данных предприятия проведен анализ уровня загрузки производственных мощностей АО «78 ЦИБ». Сущность анализа заключается в выявлении резервов дополнительной загрузки производственной мощности. Другими словами, какой объем выработки продукции предприятию возможно освоить при определенных условиях.

Таблица 5 - Уровень загрузки производственных мощностей АО «78 ЦИБ»

№ п/п	Наим.Единицы производственных мощностей	Максимальная производственная мощность	Текущая загрузка		Резерв	
			Штук ед.	%	Штук ед.	%
1	Цех № 1	Капитальный ремонт ПТС-2 плавающего транспортера – 18 шт.	15	83	3	17
2		Капитальный ремонт	40	91	4	9

		ПММ-2 паромно-мостовой машины – 15 шт. Капитальный ремонт автомобильный кранов КС-2561, КС-2571 – 25шт. Капитальный ремонт УСМ мостостроительной установки – 4 шт.				
3		Капитальный ремонт ИМР инженерной машины разграждения– 25 шт	23	92	2	8
4		Капитальный ремонт ТММ-3 тяжелого механизированного моста – 48 шт.	44	92	4	8
6		Капитальный ремонт скреперов самоходных МоАЗ-6014, Д-357П-48 шт.	0	0	48	100
8	Корпус по ремонту ПМП	Капитальный ремонт ПМП, ПМП-М звеньев понтонно-мостового парка с ремонтом понтонного автомобиля – 54 шт.	52	96	2	4
9		Капитальный ремонт звеньев понтонно-мостового парка ППС-84 с ремонтом понтонного автомобиля – 16 шт	0	0	16	100
10	Цех № 3	Капитальный ремонт катеров буксирно-моторных БМК-Т – 14 шт. БМК-130МЛ - 18 шт. БМК-460 - 12	12	27	32	73

11	Капитальный ремонт ПБУ – 200М передвижной бурильной установки – 4 шт	0	0	4	100
12	Капитальный ремонт войсковой фильтровальной станции ВФС-2,5 – 8 шт. ВФС-10 – 8 шт.	0	0	16	100
13	Капитальный ремонт бурильной машины БГМ-1 – 6 шт. Капитальный ремонт передвижной бурильной установки ПБУ-50 – 4 шт.	0	0	10	100
14	Капитальный ремонт лесопильной рамы ЛРВ-1 – 6 шт.	0	0	6	100
ИТОГО:		186		147	

Итак, установлено максимально допустимое количество единиц. Оно равно 333 единицам. При этом текущая загрузка равна 186 единицам, т.е. производственные мощности загружены на 56%. Резерв составляет 147 единиц, или 44%.

3. Анализ объема производства и реализации продукции АО «78 ЦИБ»

Для проведения данного анализа собраны исходные данные за 2013-2015гг. За указанный период времени цены на продукцию подвергались ежегодной корректировке в связи с инфляцией, т.е. удорожанием стоимости материалов, комплектующих, энергоресурсов. Для выявления реальной динамики были приняты единые цены для всех анализируемых периодов.

Таблица 6- Динамика объема реализации продукции за 2013-2015гг.

Год	Объем реализации ценах, тыс. руб.	Абсолютный прирост объема реализации, тыс. руб.		Темп роста объема реализации, %		Темп прироста объема реализации, %		Значение 1% прироста объема реализации, тыс. руб.	
		пр. год	баз. год	пр. год	баз. год	пр. год	баз. год	пр. год	баз. год
2013	100 279	-	-	-	-	-	-	-	-
2014	117 463	17184	17184	117,14	117,14	17,14	17,14	1002,6	1002,6
2015	187 940	70477	87661	160,12	277,26	60,12	177,26	1206,9	2209,5

Рассчитаем среднегодовой темп роста объема реализации:

$$T_{pr} = \sqrt{T1 \times T2} = \sqrt{1,1714 \times 1,6012} = 1,35 = 135,2\%$$

Следовательно, среднегодовой темп прироста объема реализации АО «78 ЦИБ» за 2013-2015гг. составит:

$$T_{прироста} = 135,2 - 100 = 35,2\%.$$

4. Основная задача анализа состояния и использования трудовых ресурсов состоит в изучении потребности предприятия работниками различных категорий, поиск путей снижения текучести кадров и повышения квалификации персонала предприятия.

Первым шагом на пути анализа состояния персонала предприятия будет анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (по всем категориям).

Таблица 7- Анализ обеспеченности АО «78 ЦИБ» трудовыми ресурсами за 2013-2015 гг.

Категории сотрудников	Среднесписочная численность, чел.	Отклонения 2015 года от	
		2013 года	2014 года

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Чел (+/-)	Темп прироста, %	Чел +/-	Темп прироста, %
Рабочие, в т.ч.	158	164	151	6	3,80	-13	-7,9
– основные	68	70	68	2	2,94	-2	-2,9
– вспомогательные	90	94	83	4	4,44	-11	-11,7
Служащие, в т.ч.	63	65	73	2	3,17	8	12,3
– руководители	27	27	28	0	0	1	3,7
– специалисты и ИТР	36	38	45	2	5,56	7	18,4
Военнослужащие	5	5	0	0	0	-5	0
Всего работающих	226	234	224	8	3,49	-10	-4,39

В ходе проведенных расчётов, представленных в таблице 7, за исследуемый период наблюдается снижение численности персонала по всем категориям, кроме руководителей. Снижение персонала составило 3,49% по сравнению с 2013 годом и увеличение численности специалистов и ИТР. Так, по сравнению с 2014 годом их количество выросло на 18,4%. В связи с участием в тендерах на право заключения гос. контрактов на капитальный ремонт СИБ предприятию потребовалось вести новый отдел сервиса и объявить прием на работу специалистов соответствующих специальностей.

В ходе анализа (таблица 8) структуры численности персонала АО «78 ЦИБ» установлено, что за период с 2013 по 2015 год в общей структуре численности персонала по всем категориям сотрудников произошли незначительные изменения: снизилась численность основных и вспомогательных рабочих на 13 человек, численность же специалистов за этот период выросла на 7 человек. Увеличение численности специалистов было необходимо в связи с увеличением государственного оборонного заказа на капитальный ремонт инженерно-технических средств. В целом можно отметить

увеличение удельного веса служащих на 4,81% и, соответственно уменьшение удельного веса рабочих на 2,67%.

Таблица 8- Динамика структуры персонала АО «78 ЦИБ»

Категории сотрудников	Структура численности, %			Отклонения 2015 года от (+/-)	
	2013	2014	2015	2013 г.	2014 г.
Рабочие, в т.ч.	69,91	70,09	67,4	0,18	-2,67
– основные	30,09	29,91	30,4	-0,18	0,44
– вспомогательные	39,82	40,17	37,1	0,35	-3,12
Служащие, в т.ч.	27,88	27,78	32,6	-0,1	4,81
– руководители	11,95	11,54	12,5	-0,41	0,96
– специалисты и ИТР	15,93	16,24	20,1	0,31	3,85
Военнослужащие	2,21	2,14	0,0	-0,07	-2,14

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии. Показатели движения кадров АО «78 ЦИБ» за период с 2013 по 2015 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9- Движение кадров АО «78 ЦИБ» за 2013-2015гг.

№	Показатели	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонения	
						2013	2014
1	Среднесписочная численность, – всего	чел.	226	234	224	8	-10
2	– в т.ч. рабочих	чел.	158	164	151	6	-13
3	Принято на работу, – всего	чел.	38	55	52	17	-3
4	– в т.ч. рабочих	чел.	20	41	40	21	-1

5	Уволено с работы, – всего	чел.	34	45	62	11	17
6	– в т.ч. по собственному желанию	чел.	29	42	61	13	19
7	– в т.ч. рабочих	чел.	34	44	53	10	9
8	Коэффициент приёма кадров, – всего (стр.3 / стр.1)		0,168	0,235	0,23	0,067	0,00
9	– в т.ч. рабочих (стр.4 / стр.2)		0,127	0,250	0,26	0,123	0,01
10	Коэффициент выбытия кадров, – всего (стр.5 / стр.1)		0,150	0,192	0,27	0,042	0,08
11	– в т.ч. рабочих (стр.7 / стр.2)		0,215	0,268	0,35	0,053	0,08
12	Коэффициент оборота кадров, – всего (стр.3 + стр.5) / стр.1		0,319	0,427	0,51	0,108	0,08
13	– в т.ч. рабочих: (стр.4 + стр.7) / стр.2		0,342	0,518	0,56	0,176	0,04
14	Коэффициент текучести кадров (стр.6 / стр.1)		0,128	0,179	0,27	0,051	0,09

По данным расчётов, приведенных в таблице 9, следует, что в характере движения кадров в АО «78 ЦИБ» за период с 2013 по 2015 год произошли значительные изменения в отрицательную сторону. В 2015 по сравнению с 2013-2014 гг. коэффициенты текучести, оборота и выбытия кадров увеличились, что говорит о растущей нестабильности кадровой структуры предприятия. Уволенных с работы по собственному желанию в 2015 году по сравнению с 2014г. было на 19 человек больше, в сравнении с 2013г. больше на 13 человек, к тому же увольнялись в основном рабочие, что свидетельствует о неудовлетворенности рабочих зарплатой или условиями труда.

2.3. Анализ существующей системы мотивации на предприятии АО «78 ЦИБ»

В целях выявления уровня удовлетворенности сотрудников имеющейся системой мотивации персонала на данном предприятии было использовано несколько методик.

В управлении персоналом АО «78 ЦИБ» выделяются следующие группы методов:

1) Административно-организационные методы управления:

Разграничение взаимоотношений персонала посредством утверждения коллективного договора, «Положения о структурных подразделениях» должностных инструкций сотрудников предприятия;

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений и указаний) при управлении текущей деятельностью организации.

2) Экономические методы управления:

Материальное стимулирование трудовой деятельности является неотъемлемой частью экономических методов побуждения сотрудников:

- премия по результатам трудовой деятельности предприятия;
- сдельная форма оплаты труда для сотрудников, занятых на основном производстве;
- доплаты и надбавки в соответствии с коллективным договором.

3) Социально-психологические методы управления:

С целью развития в коллективе чувства принадлежности и значимости в компании проводится:

- использование символики предприятия;
- обеспечение рабочей одеждой сотрудников с фирменным наименованием организации;
- ведение корпоративной рекламы;

Дополнительно проводится стимулирование трудовой деятельности за счет гарантированного предоставления социальных гарантий и выплат.

Основным направлением системы стимулирования персонала являются материальные (финансовые) методы поощрения. Так система оплаты труда,

размер тарифных ставок и окладов, а также формы материального поощрения в соответствии с ТК РФ организация устанавливает самостоятельно. Оплата труда устанавливается в соответствии с «Положением об оплате труда работников АО «78ЦИБ»; «Коллективным договором»; действующими тарифными ставками; должностными окладами; утвержденными нормами, без ограничения максимального размера заработной платы в пределах средств на оплату труда. Администрация является гарантом оплаты труда каждого работника.

Организация ведет политику стабильности системы оплаты труда:

- обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда согласно действующего законодательства в соответствии со ст. 421 ТК РФ.

- о нововведениях и изменениях установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

На АО «78 ЦИБ» применяются следующие методы экономического (материального) стимулирования:

- оплата труда сотрудников предприятия по профессионально-квалификационным группам устанавливается в соответствии тарифно-квалификационными справочниками и утвержденными на предприятии тарифными ставками первого разряда и повышающими коэффициентами по видам работ. Оплата труда сотрудников, не задействованных в основном производстве, осуществляется согласно тарифных ставок (окладов) за фактически отработанное время и применение повышающих коэффициентов за имеющуюся квалификацию;

- оплата труда за работу в выходные и праздничные дни, работу сверхурочно оплачивается в 2-ом размере не зависимо от формы оплаты труда (сдельная или фактическая (оклад)) за фактически отработанное время или по согласованию с работником возможна замена оплаты труда представлением дополнительного дня отдыха;

- при выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска и т.д.) производить доплаты в размере от 30 до 50%;

- выплачивается премия работникам за сбор, хранение, рациональное использование отработанных масел и других нефтепродуктов пропорционально объему, сданному каждым цехом, участком.

Производятся доплаты за вредные и тяжелые условия труда рабочим-сдельщикам и повременщикам от 4% до 12%.

Работникам Предприятия производится доплата за работу в ночное время:

- работающим в 2-х сменном режиме (по 11 часов): с 22 часов вечера до 6 часов утра в размере - 40 % тарифной ставки (оклада) за каждый час работы.

Производить доплаты за руководство бригадой бригадирам, не освобожденным от основной работы, в процентах от тарифной ставки (оклада) в зависимости от численности рабочих в бригаде:

- при численности бригады от 5 до 10 человек включительно - 5%;

- при численности бригады от 11 до 15 человек - 10%;

- при численности бригады свыше 15 человек - 15%.

На период освоения нового производства (продукции) производить доплату до среднего заработка в порядке и на условиях, предусмотренных в приказе по Предприятию.

Высококвалифицированным руководителям, специалистам, служащим предусматривать персональные надбавки, которые устанавливаются приказом по Предприятию и максимальными размерами не ограничиваются. Выплаты производятся за фактически отработанное время.

Наряду с оплатой труда и материальным стимулированием по итогам трудовой деятельности на предприятии предусмотрены дополнительные выплаты направленные на социально- психологическое стимулирование:

- выплата материальной помощи сотрудникам предприятия к юбилейным датам;

- выплата материальной помощи при выходе сотрудника на пенсию по возрасту или выслуге лет;
- оказание материальной помощи при рождении у одного из сотрудников ребенка;
- проведение новогодних представлений с вручением подарков детям работников предприятия;
- выделение автотранспорта за счет средств предприятия для проведения культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- оказание помощи на приобретение путевок в детские оздоровительные учреждения за частичную оплату;
- в случае смерти близких родственников оказывается материальная помощь, выделяется бесплатно транспорт.

Предоставление работнику по его заявлению дополнительного оплачиваемого отпуска до 3-х дней в случаях:

- собственной свадьбы и свадьбы своих детей;
- рождения ребенка;
- смерти супруга(и) членов семьи (дети, родители, родные братья, сестры, дедушка, бабушка). При предоставлении документов.

Выдача в соответствии с Законом правилами и нормами, рабочим и служащим предприятия:

- спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты;
- занятым на работах с вредными условиями труда выдача по установленным нормам молока и других равноценных пищевых продуктов (по письменным заявлениям работников может быть заменена компенсационной выплатой в размере, эквивалентном стоимости молока);
- выплата материальной помощи на посещение больных в стационаре;
- работникам, имеющим на иждивении трех и более детей в возрасте до 12 лет, осуществляется полная компенсация стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря;

- за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива работников и заносятся в трудовую книжку поощренного. Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов;

- оплата курсов повышения квалификации, обучения по смежным специальностям.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное, которые на предприятии не используются.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Основанием для начисления зарплаты на предприятии служат документы, которые:

- устанавливают систему, форму и размер оплаты труда сотрудника (штатное расписание, приказы о приеме на работу, трудовые договоры);

- подтверждают выполнение норм выработки (наряды, книги учета выработки, таблицы учета рабочего времени);

- влияют на сумму зарплаты в конкретном месяце (служебные записки, приказы о поощрении и т. п.).

Сроки начисления и выдачи зарплаты должны быть закреплены как в трудовом так и в коллективном договоре, Положении об оплате труда, других локальных документах.

Суммы начисленной зарплаты фиксируются в расчетной (форма № Т 51) или расчетно-платежной ведомости (форма № Т 49). Данные о зарплате, начисленной сотруднику в течение календарного года, отражаются в лицевых счетах по формам № Т 54 или № Т 54а.

Лицевые счета заполняются ежемесячно. В них указываются все начисления и удержания по зарплате каждого сотрудника. Форму № Т 54 используют при ручной обработке данных, форму № Т 54а при автоматизированной.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников организации определяются их личным трудовым вкладом качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Оплата труда основных рабочих:

1) Форма оплаты труда основных рабочих - сдельно-премиальная (индивидуальная или коллективная) и повременно-премиальная.

2) Заработная плата основных рабочих при сдельной форме оплаты труда начисляется на основании нарядов на сдельные работы (коллективных и индивидуальных). Распределение приработка в коллективе (бригаде) производится с учетом коэффициента трудового участия (КТУ) на основании решения бригады, оформленного протоколом.

3) Заработная плата основных рабочих при повременной оплате труда рассчитывается, исходя из установленной тарифной ставки (оклада), согласно отработанному времени.

4) Дополнительно к основной заработной плате труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с ТК РФ за работу в ночное время, с особыми условиями труда, за руководство бригадой.

5) Премия, при выполнении условий для премирования, начисляется в размере процента, определенного «Положением о премировании работников АО «78 ЦИБ».

6) Рабочим-сдельщикам, не выполняющим норму выработки по вине работника, оплата труда производится согласно проценту выполнения норм выработки и в соответствии с установленными расценками за отработанное время при этом премия не начисляется.

7) Уменьшение или лишение премии работника производится на основании локальных нормативных актов предприятия (приказов по предприятию, протоколов балансовых комиссий предприятия) в соответствии с «Перечнем производственных упущений и нарушений трудовой и производственной дисциплины, за которые премия работникам структурных подразделений АО «78 ЦИБ» уменьшается либо не выплачивается полностью».

8) При расторжении трудового договора по инициативе работника до конца расчетного месяца оплата труда производится за фактически отработанное время. Премия при этом не начисляется.

9) При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы работнику производится доплата в размере до 30% установленной тарифной ставки отсутствующего работника, в пределах отработанного времени.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих (РСиС):

1) Форма оплаты труда РСиС - повременно-премиальная.

2) Заработная плата рассчитывается исходя из установленного должностного оклада согласно отработанному времени.

3) Премия, при условии выполнения установленных для премирования показателей, начисляется в размере процента, определенного «Положение о

премировании работников АО «78 ЦИБ».

4) Уменьшение или лишение премии работника производится на основании локальных нормативных актов предприятия (приказов по предприятию) в соответствии с "Перечнем производственных упущений и нарушений трудовой и производственной дисциплины, за которые премия работникам уменьшается либо не выплачивается полностью".

5) При расторжении трудового договора по инициативе работника до конца расчетного месяца оплата труда производится за фактически отработанное время. Премия при этом не начисляется.

6) При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы работнику производится доплата в размере до 30% установленной тарифной ставки отсутствующего работника, в пределах отработанного времени.

В ходе проведения анализа условий оплаты труда и материального стимулирования производственной деятельности установлено, что общий размер заработной платы напрямую зависит от результатов их трудовой деятельности. Так же выявлено, что помимо поощрения на данном предприятии широко применяется санкции в виде снижения или полного не начисления премии.

Таблица 10 - Анализ динамики заработной платы АО «78 ЦИБ»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.	14,2	17,3	21,6
Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.	170,4	207,6	259,2
Среднегодовые расходы на оплату труда, тыс. руб.	38510,4	48578,4	58060,8

На основании представленных данных таблице 10 видно, что среднемесячная заработная плата за два года выросла за счет увеличения уровня квалификации сотрудников предприятия, а также перерасчёта имеющихся норм выработки и расценок с учетом уровня инфляции, применения различных доплат и премий. Однако более наглядную картину дает установление соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширения воспроизводства, получения прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты.

Очевидно, что максимально высокий уровень совокупной производительности ($C_{\text{ихтах}}=1$) возможен только тогда, когда одновременно достигнут максимальный уровень каждой из составляющих (И) и (Т).

В ходе анализа выявлено, что производственные мощности использовались в среднем не более 60%. Несмотря на незначительное увеличение степени использования производственных мощностей, работают они непродуктивно, не используются все их возможности. То же самое можно сказать и про степень загруженности работников. И в первую очередь необходимо повышать именно индивидуальную производительность труда с помощью эффективной и налаженной системы мотивации. Ведь именно тогда, когда работник всесторонне заинтересован в высокопроизводительном труде и его поведение становится рациональным, возникает необходимость в решении другой задачи управления - обеспечение работника необходимыми организационно-техническими средствами, призванными способствовать ему в достижении высоких производственных результатов.

Для всесторонней мотивации сотрудников важно правильно разработать методы материальной и нематериальной мотивации. Но, исходя из реальных условий, возможностей и специфики предприятия АО «78 ЦИБ», основной упор нужно сделать на материальные методы. Здесь, в свою очередь, наиболее важным является формирование заработной платы.

На практике заработная плата призвана выполнять две основные функции:

- оценивать стоимость рабочей силы;
- оценивать результаты труда.

Следовательно, нам необходимо разработать такую систему оплаты, которая будет состоять из двух взаимосвязанных подсистем:

- 1) гибкой тарифной системы;
- 2) некоторой результирующей системы (с учетом величины тарифа).

Построенная по такому принципу система оплаты труда будет отражать двойственную природу заработной платы, а назначение тарифной системы будет заключаться в стимулировании работника к интенсивному труду, при котором адекватно будет оцениваться стоимость его рабочей силы. Назначение результирующей системы — стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда.

Среди нематериальных (социально-психологических) методов мотивации можно выделить несколько методов, которые будут важны при мотивации всех категорий работающих, так как большинство сотрудников, с которыми нам удалось побеседовать в АО «78 ЦИБ», отмечали потребность в них:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Таким образом, описанные выше методы мотивации помогут создать благоприятную атмосферу партнерства и сотрудничества, взаимоуважения, сплотят коллектив, а также помогут некоторым работникам реализовывать свои способности, которые они считают важными для себя, но не находят им применения в повседневной работе.

2.4 Исследование уровня удовлетворенности системой мотивации персонала АО «78 ЦИБ» с учетом специфики деятельности

Все вышеперечисленные методы, применяемые в данной организации для стимулирования сотрудников, можно было бы назвать достаточными, если бы, по словам самих работников, они были не только на бумаге, но и претворялись в жизнь.

Как уже отмечалось выше, к преимуществам существующей системы мотивирования и стимулирования труда АО "78 ЦИБ" относится многосторонность применяемых стимулирующих факторов. Однако высокий уровень текучести кадров (таблица 9) указывает на наличие серьезных недостатков в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. В первую очередь это связано с тем, что существующая система стимулирования труда направлена в большей степени на материальное поощрение хорошей работы и наказание за проступки. Система морального стимулирования и материального поощрения развита очень слабо.

С целью выявления конкретных недостатков сложившейся системы мотивации было принято решение о проведении исследования, направленное на оценку удовлетворенности работой на предприятиях занятых в сфере ремонта средств инженерного вооружения (СИВ).

С целью выявления конкретных недостатков на предприятиях АО 78 «ЦИБ» г. Сызрань, АО 79 «ЦИБ» г. Ярославль, АО 84 «ЦИБ» г. Нижний Новгород проведен тест-опрос "Удовлетворенность работой".

Тест "Удовлетворенность работой" это простой тест, направленный на выявление факторов, влияющих на мотивацию и позволяющий выявить основные параметры удовлетворяющие или не удовлетворяющие персональной или иной организации условиям работы, стилем управления руководства и отношениям в рабочем коллективе.

Тест содержит 14 утверждений и пяти вариантов ответа со шкалой от одного до пяти баллов. Шкала оценки результатов:

15-20 бл.....вполне удовлетворены работой

21-32 бл.....удовлетворены

33-44 бл.....не вполне удовлетворены

45-60 бл.....не удовлетворенны

свыше 60 бл.....крайне не удовлетворены

Испытуемым предлагалась следующая инструкция: – Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

1 – вполне удовлетворен;

2 – удовлетворен;

3 – не вполне удовлетворен;

4 – неудовлетворен;

5 – крайне неудовлетворен.

Форма опросного листа представлена в Приложении Б.

Тест проводился среди сотрудников различного статуса: рабочие, специалисты и служащие, руководители (кроме руководителей высшего звена). Сначала предполагалось задействовать до 60% сотрудников из каждой группы. Вследствие чего итог исследования, возможно недостаточен для того, чтобы можно было обобщить полученные результаты и перенести их на всех работников, но из полученных данных можно сделать четкие выводы (которые и подтвердились результатами опроса) большинство работников находят условия работы на данном предприятии неудовлетворительными [45].

В итоге было опрошено 7 руководителей (60,7% от общей численности), 32 специалиста и служащих (65,6%) и 121 рабочий (63,9%).

Средний балл удовлетворенности работой на данном предприятии составил 42,7 балл, что подпадает под категорию «не вполне удовлетворены»). У руководителей средний балл удовлетворенности составляет 31,8, что находится на грани «удовлетворены» и «не вполне удовлетворены», у специалистов – 47,3-«не удовлетворены», у рабочих – 49,2-«не удовлетворены». Анализ удовлетворенности персонала своей работой представлен в таблице 11.

Таблица 11- Данные теста "Удовлетворенность работой"

Степень удовлетворенности	Количество, %		
	Рабочие	Специалисты и ИТР	Руководители
Вполне удовлетворены работой (15-20 бл.)	0	0	0
Удовлетворены работой (21-32 бл.)	0	30,00	21,12
Не вполне удовлетворены работой (33-44 бл.)	14,31	8,33	78,88
Не удовлетворены работой	85,69	61,67	0

Как видно из этой таблицы, наибольшее количество условиями труда не удовлетворены рабочие, а удовлетворены, в большем своем количественном отношении, руководители. Данное обстоятельство обусловлено тем, что руководители больше довольны своим профессиональным продвижением по карьерной лестнице, у них более интересная и разнообразная работа и выше заработная плата. Также важным фактором остается то, что у рабочих в общем среднее значение по каждому вопросу находится в промежутке от 3 до 4 баллов, а наибольшее значение неудовлетворенностью набрали такие утверждения как удовлетворенность предприятием (3,85 балла), удовлетворенность работой (3,86 балла), удовлетворенность физическими условиями и слаженностью действий работников (3,71 балла), а так же удовлетворенность длительностью рабочего дня (3,81 балла). Наименьшие количество баллов набрали такие утверждения как удовлетворенность зарплатой (3,15 балла) и удовлетворенность зарплатой по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу (3,1 балла).

В свою очередь, особую неудовлетворенность у специалистов вызвали такие утверждения как возможности продвижения по карьерной лестнице (3,37 балла), удовлетворенность данной организацией, профессионализм руководителя, взаимоотношения и обстановка в коллективе, возможность использовать свой опыт и способности в работе (3,43 балла). «Удовлетворены»

и «вполне удовлетворены» специалисты и служащие такими утверждениями, как слаженность действий работников и уровень заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу (по три балла).

У руководителей под критерии шкалы «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» попали такие утверждения, как удовлетворенность предприятием и служебным продвижением по карьерной лестнице (1,5 балла), удовлетворенность работой (1,9 балл). А такие утверждения, как удовлетворенность заработной платой и удовлетворенность уровнем заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу, а так же удовлетворенность физическими условиями (3,15 балла каждый) у руководителей попали под критерий "не вполне удовлетворен – не удовлетворен"

Для более детального изучения удовлетворенности персонала имеющейся системой мотивации на предприятии было проведено анкетирование.

Сначала было проведено анкетирование с целью оценки общей удовлетворенности персонала системой материального стимулирования. Так было проведено анкетирование 60 сотрудников данного предприятия. Анкета состояла из 9 вопросов (Приложение В). По данным проведенного анкетирования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования, согласно которой высокой степени удовлетворенности соответствует пять параметров; средней – два; низкой – четыре параметра.

На основании полученных данных анкетирования (приложение Г) можно сделать выводы, что основная часть сотрудников предприятий занятых в сфере ремонта СИВ считает, что хорошо выполняют свои должностные обязанности, работают на достаточно высоком уровне и, в свою очередь, ожидают от руководства справедливого вознаграждения за результаты своего труда. Но, согласно анкетирования, степень удовлетворенности системой вознаграждения, существующей на предприятии, очень низкая. Данные выводы можно сделать из анализа данных таблицы. Так же достаточно большое число сотрудников не

довольны размерами получаемой заработной платы и считают получаемое вознаграждение не справедливым по отношению к результатам выполняемой работы. Отсюда напрашивается вывод, что имеющаяся система материального стимулирования на данном предприятии оценивается как неудовлетворительная.

Так же в целях определения уровня удовлетворенности мотивацией труда сотрудников со стороны не материальных стимулов было проведено исследование имеющихся условий труда и взаимоотношений сотрудников в коллективе, а также оценки работниками собственного труда. Для оценки не материальной мотивации так же было проведено анкетирование 60 сотрудников данного предприятия (Приложение Д). В данной анкете были представлены вопросы, имеющие непосредственное влияние на психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности данного предприятия.

Из полученных данных, представленных в таблице (Приложение Е), видно, что имеется общая неудовлетворенность сотрудников предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам проведенного анкетирования выявлено, что высокой степени удовлетворенности соответствует всего один параметр; средней – пять параметров; низкой – четыре параметра.

На основании представленных выше данных следует, что степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятиях занятых в сфере ремонта СИБ оценивается как средняя, что свидетельствует о достаточно низкой организации труда, неэффективной имеющейся системе морального и материального стимулирования. Подведя итоги, можно сделать вывод, что главная проблема предприятия в недостаточно разработанной системе мотивации, однако руководство предприятия эту идею не поддерживает.

На данных предприятиях также широко практикуются так называемые методы негативной мотивации, выражающиеся в бездействии и отсутствии

инициативы со стороны работников, т.к. любая инициатива наказуема. Так же негативно сказывается на взаимоотношениях руководителя и подчиненных создание атмосферы лихорадочной поспешности. Установление оптимальных взаимоотношений между управляющими и подчиненными- важнейшая социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности. Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда минимум на 30%. Мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может быть улучшена примерно на такой же процент.

Наибольшую неудовлетворенность у рабочих вызывает длительность рабочего дня, содержание выполняемой работы, физические условия труда; у служащих и специалистов- невозможность продвижения по карьерной лестнице, невозможность использовать свой опыт и потенциал; у руководителей- уровень заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу. Результаты данного теста в большей мере субъективны, тест использован для того, чтобы показать существующие на предприятии проблемы в имеющейся системе.

Изучив и проанализировав полученные данные теста, можно сделать следующие выводы:

Основными недостатками системы мотивации работников является то, что:

- при определении размера оклада и премиальных выплат отсутствует компенсация дополнительно отработанного времени персонала, что значительно снижает заинтересованность работников и производительность труда;

- для рабочих, специалистов среднего звена применяется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат, что является существенным фактором, приводящим к значительному снижению производительности труда;

Исследование уровня удовлетворенности работой на предприятии занятых в сфере ремонта СИВ также показало, что основными факторами неудовлетворенности работников являются:

- авторитарный стиль управления;
- отношения с руководителем;
- невозможность использовать свой опыт и способности, отсутствие заинтересованности работой;
- нет возможности для роста и различных форм карьерного продвижения;
- уровень заработной платы по отношению с тем, сколько платят на других предприятиях за схожую по типу работу;
- содержание выполняемой работы;
- физические условия труда и длительность рабочего дня, чрезмерное психофизическое утомление;
- не слаженность действий работников;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;

Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто наоборот пресекаются;
- фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников.

На основе проведенных выше аналитических исследований, определим основные мотивационные факторы оказывающие наибольшее воздействие на мотивацию труда работников предприятий занятых в сфере ремонта СИВ:

- 1) Уважение за качество работы (авторитарный стиль управления и отношения с руководителем);
- 2) Невозможность полностью использовать свой опыт и способности на рабочем месте;
- 3) Отсутствие любых форм карьерного продвижения;
- 4) Условия труда на рабочем месте;

- 5) Неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- 6) Заработная плата ниже, чем на других предприятиях данного профиля работы;
- 7) Инициативы цехов не поощряются;
- 8) Планы производственных работ и продаж продукции разрабатываются без учета интересов соответствующих подразделений;
- 9) Отсутствие корпоративных мероприятий.

Глава 3. Совершенствование системы мотивации в АО «78 ЦИБ»

3.1 Разработка методов совершенствования системы мотивации труда АО «78 ЦИБ» с учетом специфики деятельности

Для совершенствования существующей системы развития и стимулирования трудовой деятельности необходимо максимально использовать имеющиеся на предприятии позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность у сотрудников АО 78 «ЦИБ».

Разработка программы совершенствования системы развития будет осуществляться, основываясь на следующих принципах:

- 1) Устранение перечисленных выше проблем;
- 2) Оптимальное совмещение материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики предприятия;
- 3) Экономическая эффективность;
- 4) Развитие таких качеств сотрудников как, творческий подход к трудовой деятельности;
- 5) Развитие внутрифирменной конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения выполнения задач, поставленных перед сотрудниками предприятия;
- 6) Найм сотрудника, ответственного за психологическую диагностику сотрудников предприятия.

Основные принципы формирования стратегии активизации деятельности персонала предприятия:

- 1) Выбор каждого из методов активизации должен быть реально обоснован;
- 2) Главным критерий отбора того или иного метода активизации его соответствие конкретным потребностям сотрудников;
- 3) Для каждого стимула трудовой деятельности, предполагаемым каким-либо из выбранных методов активизации, у предприятия должна существовать реальная база;

- 4) Достичь необходимо не максимальной, а оптимальной активности персонала с таким уровнем физических и моральных затрат сотрудника, который компенсируется существующей в организации системой восстановления работоспособности;
- 5) Применяемые методы активизации должны обеспечить возможность каждому сотруднику наиболее полно реализовать свои творческие и профессиональные способности на занимаемой должности;
- 6) Полезно интересоваться мнением сотрудников о предполагаемых изменениях в стратегии развития АО «78 ЦИБ».

Концепция совершенствования системы мотивации должна быть ориентирована на эффективность требуемых материальных, моральных и финансовых затрат с точки зрения достижения организационных целей. Даже если компания не несет прямых затрат, связанных с финансированием тех или иных мероприятий, повышением уровня доходов работников, важно учитывать косвенные затраты, которые могут быть выражены, например, во временном снижении производительности труда или отвлечении работников от выполнения прямых должностных обязанностей.

Определение затрат (выраженных в финансовых показателях), связанных с мероприятиями по повышению мотивации, задача методологически решаемая более просто, чем задача определения выраженных в финансовых показателях ожидаемых результатах. Кроме того, даже при получении фактических результатов возникают сложности в обоснованном отнесении их на те или иные затраты, понесенные компанией.

В качестве возможных показателей, которые непосредственно связаны с мотивацией работников к труду, могут быть использованы при расчете финансовых результатов, связанных с решениями в системе управления кадрами, можно рассмотреть следующие:

- 1) Уровень текучести кадров компании;
- 2) Качество продукции, выполняемой на производстве и уровень удовлетворенности персонала до и после внедрения системы мотивации;

- 3) Уровень расходов на оплату труда и материальное стимулирование;
- 4) Интегральные показатели – NPV, IRR и срок окупаемости.

Важно, что среди представленных показателей показатели эффективности предлагаемых мероприятий (NPV, IRR, срок окупаемости) являются интегральными, т.е. они определяют эффективность всей концепции системы мотивации персонала. В то же время производительность труда находится в зависимости от многих факторов, обусловленных организационными, техническими и экономическими условиями деятельности компании. Причем не только внутренних факторов, находящихся под контролем компании, но и внешних.

К внешним факторам, непосредственно оказывающим влияние на динамику представленных выше показателей эффективности, для АО «78 ЦИБ» относятся, например: уровень конкуренции в Самарской области; динамика денежных доходов населения; деловая активность других предприятий такого же профиля деятельности, как и АО «78 ЦИБ», размещенных в области; конъюнктура рынка труда. Как было сказано выше, уровень конкуренции напрямую влияет на текучесть кадров в категории рабочих АО «78 ЦИБ». Так как АО «78 ЦИБ» является одним из лучших предприятий, занятых в области технического обслуживания и ремонта инженерной техники, то рабочие, проработав в АО «78 ЦИБ» рассчитывают получить хорошее место на автобазах и авторемонтных мастерских Самарской области.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности предприятия могут быть представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в АО «78 «ЦИБ»

№ п/п	Проблемные вопросы	Мероприятия
----------	--------------------	-------------

1	Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы.	Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников.
2	Неэффективное использование премиального фонда	Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Внести изменения в Положении о премировании работников.
3	Низкий уровень моральной мотивации работников.	Разработка Положения о дополнительных методах поощрения работников.
4	Отсутствие корпоративных мероприятий	Организация корпоративного досуга для сотрудников АО «78 ЦИБ»
5	Отсутствие сотрудника, ответственного за развитие персонала и системы мотивации	Наем сотрудника, который будет ответственен за нормализацию психологического климата в коллективе
6	Низкий уровень вовлеченности в трудовой процесс рабочих	Повышение материальной мотивации рабочих предприятия
7	Отсутствие достойных условий труда на рабочем месте	Закупка необходимого оборудования и инвентаря, установка шумопоглощающих поверхностей.
8	Планы производственных работ и продаж продукции разрабатываются без учета интересов соответствующих подразделений	Ежегодное, а в течение года – ежемесячное совместное составление и утверждение бюджетов продаж и производства у руководства предприятия.
9	Авторитарный стиль управления	Работа сотрудников отдела кадров с руководством предприятия и цехов, направленная на изменение стиля управления трудовым коллективом.

Рассмотрим каждое мероприятие подробно.

1. Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы

Отдел кадров АО «78 ЦИБ» должен провести исследование рынка труда Самарской области. Если своими силами отдел кадров не может провести исследование, то его можно заказать у сотрудников кадрового консалтинга

одного и самых популярных сайтов России по поиску работы – HeadHunter. Цель данного исследования – определение максимального и минимального размера оплаты труда персонала на предприятиях, аналогичных АО «78 ЦИБ» и предприятиях смежного профиля (авторемонтных мастерских, АвтоВАЗ, прочих инженерных отделов). Для уменьшения текучести кадров на АО «78 ЦИБ» необходимо привести заработную плату в соответствие с рынком труда. Кроме того, дифференциация заработной платы должна быть постоянно выражена: начальник цеха, заместитель начальника цеха, рабочие по видам работ. В настоящее время на предприятии наблюдаются случаи, когда начальники цехов получают заработную плату в 4-5 раз больше, чем обычные рабочие, хотя задачи стоящие перед цехами реализуются именно рабочими.

Такая дифференциация заработной платы, существующая в настоящее время на АО «78 ЦИБ» не может положительно сказываться на рабочем процессе. Текучесть кадров среди рабочих гораздо выше, чем среди начальников цехов. Более того, начальники цехов вообще не заинтересованы долго держать рабочих на одном месте, действуют по принципу: «Не нравится – увольняйся». Такая организация производственного процесса приводит к увеличению доли брака в продукции и услугах, оказываемых АО «78 ЦИБ», и непосредственно влияет на деловую репутацию предприятия.

2. Неэффективное использование премиального фонда

Премиальный фонд существует на предприятии и установлен в размере 20% от суммы чистой прибыли по итогам года. Однако, премии выплачиваются нерегулярно и чаще всего этот фонд используется только высшим руководством предприятия. Для того, чтобы рабочий мог получить премию, ему необходимо проработать на АО «78 ЦИБ» от 6 месяцев до 1 года в зависимости от цеха, в котором он работает.

Такая система использования премиального фонда влечет за собой негативные последствия в виде текучести кадров и ухудшению отношения рабочих к своей работе.

Распределение премиального фонда должно происходить соотносительно

выпуска продукции и объема оказанных услуг. При перевыполнении плана рабочие должны поощряться материально.

3. Низкий уровень моральной мотивации работников

Моральная мотивация является одной из фундаментальных основ японской системы управления персоналом. Уже давно отмечено, что за счет правильно организованной моральной мотивации сотрудников можно значительно увеличивать качество и объемы выпускаемой продукции. В России в качестве моральной мотивации сотрудников выступают зачастую такие методы как похвала или благодарность начальства на самом деле система моральных стимулов гораздо шире и именно такая система должна применяться на АО «78 ЦИБ».

Система моральной мотивации сотрудников базируется на том, что работа должна давать работнику возможность проявлять свои лучшие качества, совершенствовать себя, предлагать мероприятия по совершенствованию трудового процесса (или производственного процесса). Также работа должна демонстрировать перспективу карьерного роста.

Профессиональные задачи, которые ставятся перед работником, также относятся к системе моральной мотивации. Точность профессиональных задач, стоящих перед рабочим, влияет на качество производственного процесса и качество оказываемых услуг, производимых работ. Благодаря точности профессиональных задач и инструктажу перед началом работы количество бракованной продукции снижается на 15-20%, - было замечено в Японии.

Точность профессиональных задач прямо связана с тем, как сам работник понимает стоящую перед ним задачу. Если в среде рабочих АО «78 ЦИБ» текучесть кадров высокая, то необходимо постоянно спрашивать рабочих о том, какой результат в работе он планирует получить. Решая профессиональные задачи, работник должен понимать значение своего места в производственной системе предприятия. Если имеет место конвейерная организация производства, то работник должен соотносить свой план

выполнения действий с планами других сотрудников, чтобы не допустить временной разбалансировки производственной системы.

Следующий элемент моральной мотивации – это обратная связь. В данном аспекте моральная мотивация тесно связана с материальной мотивацией, потому что работник должен получать за результаты своего труда моральное или материальное вознаграждение. Роль обратной связи – это материальное или моральное выражение оценки заслуг отдельного сотрудника. Обратная связь существенно влияет на степень удовлетворенности сотрудников работой. В аналитической части данного исследования показано, что полная удовлетворенность работой среди сотрудников АО «78 ЦИБ» отсутствует, таких сотрудников на предприятии попросту нет, кто бы был удовлетворен своей работой (причем не только среди рабочих, но и среди административного персонала). Это крайне отрицательный факт, поэтому на предприятии необходимо настраивать обратную связь между всеми звеньями трудового процесса.

Самостоятельность также является элементом моральной мотивации сотрудников в широком понимании моральной мотивации. Самостоятельность сотрудники могут проявлять тогда, когда прошел испытательный срок и сотрудники хорошо зарекомендовали себя при выполнении заданий. Самостоятельность – это основа трудовой свободы персонала. Хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам уже не нужно постоянно отдавать указания о том, как работать, а система сбалансированности власти в коллективе полностью влияет на удовлетворенность работника своей работой.

Таким образом, система моральной мотивации сотрудников, которая будет построена в АО «78 ЦИБ», должна учитывать следующие факторы:

- 1) Развитие самовыражения сотрудников в трудовом процессе;
- 2) Ясность и четкость постановки задач сотрудникам;
- 3) Проверка представления о выполняемой задаче;
- 4) Обратная связь;
- 5) Самодеятельность работников.

4. Отсутствие корпоративных мероприятий

Корпоративные мероприятия выполняют свою задачу в системе мотивации персонала организации. Круг задач, которые решаются при помощи корпоративных мероприятий включает в себя:

- 1) Продвижение корпоративных ценностей;
- 2) Создание надлежащих условий и расширение круга знакомств для новых сотрудников;
- 3) Возможное внимание со стороны средств массовой информации (иногда корпоративные мероприятия используются как реклама своего бренда и своей продукции);
- 4) Мобилизация трудового коллектива;
- 5) Создание команд;
- 6) Укрепление имиджа компании как работодателя.

В условиях текучести кадров, которая сейчас имеется в трудовом коллективе АО «78 ЦИБ», важное значение корпоративных мероприятий заключается именно в укреплении имиджа компании как работодателя, а также в мобилизации трудового коллектива на достижение новых целей. К сожалению, деловая репутация АО «78 ЦИБ» в Сызрани оставляет желать лучшего. За то время, пока не было единой системы мотивации персонала, через предприятие прошло много работников и большинство из них остались неудовлетворенными условиями труда и заработной платой. Поэтому такие мероприятия позволят увеличить интерес к компании.

Важно также учитывать динамику внутренних факторов, которые напрямую не относятся к системе мотивации и стимулирования труда, но могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на уровень мотивации сотрудников АО «78 ЦИБ».

К внутренним факторам относятся:

- 1) Состояние оборудования, рабочих мест и кухонных принадлежностей;
- 2) Квалификация и целевые установки работников коллектива;
- 3) Система целей промышленного предприятия;

4) Состояние социально–психологического климата в коллективе.

При изменении системы мотивации повысится производительность труда.

Возможно ввести эстетический и отчасти социально–психологический фактор – организовать сотрудникам АО «78 ЦИБ» совместный выезд на природу, посещение кинотеатра или клуба. Это очень позитивно скажется на объединении трудового коллектива.

В плане проведения корпоративных мероприятий сотрудники АО «78 ЦИБ» чувствуют себя ущемленными, так как основные корпоративные мероприятия проводятся только на уровне административного персонала.

Есть специальные компании, организующие досуговые мероприятия для сотрудников офиса – праздничные агентства. В Сызрани достаточно агентств по организации праздников, это связано с тем, что в городе много промышленных предприятий и услуги данных агентств востребованы не только со стороны населения (свадьбы, дни рождения и др.), но и накоплен серьезный опыт проведения корпоративных праздников.

Среди таких агентств можно выделить:

- 1) Агентство событий «Априори», Сызрань, ул. Советская, 22;
- 2) Праздничный центр «Арлекино», Сызрань, ул. Советская, 65;
- 3) Праздничное агентство «Ваш праздник», Сызрань, ТЦ «Орион»;
- 4) Праздничное агентство «Праздничный бум», Сызрань, пр. 50 лет Октября, 55;
- 5) Агентство «Торжество», Сызрань, ул. Королева, 17.

Для улучшения мотивации сотрудников предлагается организовать мероприятие – тимбилдинг на природе. Тимбилдинг – это термин, который используется в контексте бизнеса и применяется к широкому диапазону действий с целью создания и повышения эффективности работы команды сотрудников. Идея тимбилдинга (командной работы) пришла из мира спорта и внедрялась в практику менеджмента в 60 – 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей

корпоративного менеджмента, который обеспечивает полноценное развитие компании, а также является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Целью командного строительства является создание групп равноправных специалистов различной специализации, которые вместе несут ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Проведенный тимбилдинг улучшит атмосферу в коллективе; поднимет корпоративный дух; увеличит эмоциональное сплочение коллектива; поможет раскрыть творческий потенциал сотрудников; повысит доверие сотрудников друг к другу; увеличит возможность для руководства в неформальной обстановке выделить сотрудников, проявивших лидерские качества, образность мышления; повысит мотивации сотрудников к командной работе.

Среди организации тимбилдингов наиболее заметным является агентство «Ваш праздник», которое проводило такие мероприятия для сотрудников ОАО «Тяжмаш» и сети «Магнит».

Конкурсы, разрабатываемые компанией «Ваш праздник» привлекли внимание в связи с тем, что они мотивируют трудовой коллектив в зависимости от рода деятельности компании. Так, трудовой коллектив автомобильного салона строил гараж, а трудовой коллектив компании «Магнит» – магазин из игровых блоков.

То есть действия руководства предприятия должны быть соответствующими в направлении дальнейшего совершенствования условий труда.

5. Отсутствие сотрудника, ответственного за развитие системы мотивации и развитие персонала.

Данный сотрудник должен отвечать за развитие системы мотивации, а также иметь высшее психологическое образование, потому что задачи, с которыми ему придется сталкиваться в АО «78 ЦИБ», связаны не только с мотивацией персонала, но и с трудовой адаптацией вновь пришедших сотрудников, а также выявлению конфликта интересов в трудовом процессе.

Таким образом, обязанностями нового сотрудника должны стать:

- 1) Изучение влияния психологических, экономических и организационных факторов на процесс производства и оказания услуг;
 - 2) Составление планов и программ социально-психологического развития трудового коллектива;
 - 3) Проведение тестов и обследование индивидуальных качеств работников, выявление особенностей трудовой деятельности в каждом из цехов АО «78 ЦИБ»;
 - 4) Анализ психологического состояния работников во время трудового процесса;
 - 5) Разработка профессиограмм и детальных психологических характеристик рабочих и административного персонала;
 - 6) Разработка специальной программы по снижению уровня эмоциональной напряженности в трудовом коллективе.
6. Низкий уровень вовлеченности сотрудников предприятия в трудовой процесс

Решение данного вопроса предполагает осуществление действий, которые обозначены выше (п.п. 5). Однако, основным способом решения данной проблемы должно стать увеличение материальной мотивации сотрудников, в связи с чем необходимо немедленное увеличение окладной части на 10% и соответствующая индексация с 2017 г. на уровень инфляции.

7. Отсутствие достойных условий труда на рабочем месте

Решение данной проблемы заключается в своевременной закупке инвентаря, необходимого в производственном процессе, а также в снижении уровня шума на производстве.

Негативным фактором, снижающим производительность труда сотрудников, является уровень шума. В настоящее время в свободной продаже есть шумоизмерительные приборы, которые состоят из датчика, сверхчувствительного микрофона, усилителя, частотных фильтров. В соответствии с нормативом СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в

помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки» при средней напряженности трудового процесса и средней физической нагрузке уровень шума не должен превышать 70 дБа. В соответствии с таблицей 13, работа сотрудников АО «78 ЦИБ» относится к категории трудового процесса средней степени напряженности и средней физической легкой физической нагрузке.

Таблица 13 - Предельно допустимые уровни шума на рабочих местах для трудовой деятельности различных категорий

Категории напряженности трудового процесса	Категории тяжести трудового процесса				
	Легкая физическая нагрузка	Средняя физическая нагрузка	Тяжелый труд I степени	Тяжелый труд II степени	Тяжелый труд III степени
Трудовой процесс легкой степени напряженности	80	80	75	75	75
Трудовой процесс средней степени напряженности	70	70	65	65	65
Напряженный труд I степени	60	60	-	-	-
Напряженный труд II степени	50	50	-	-	-

По данным шумоизмерителя уровень шума в помещениях АО «78 ЦИБ» не соответствует нормам и составляет 80 дБ, поэтому необходимо закупать шумоизолирующие материалы для снижения уровня шума как внутри помещений, так и между административным и рабочими блоками.

8. Планы производственных работ и продаж продукции разрабатываются

без учета интересов соответствующих подразделений

Данная проблема не является чем-то исключительным для АО «78 ЦИБ», эта проблема характерна для большинства российских производств. Коммерческие отделы, занимающиеся продажей продукции не согласуют свои планы с производством, а финансовый отдел, составляющий бюджет продаж исходит и максимальных показателей выручки от реализации продукции и максимальной нормы торговой наценки с целью более быстрого погашения процентов по кредитам.

Результатом такой деятельности является дисбаланс производственно-торговой системы предприятия. Коммерческий отдел должен быть в курсе не только времени производства продукции, но и наличия запасных частей для ремонта автомобилей на складе или других материалов, необходимых для производственного процесса.

Финансовый отдел должен брать информацию по планам продаж от коммерческого директора и директора по производству, а не заниматься планированием, оторванным от реальности. Конечно, для любого собственника важна максимизация прибыли, но такие «планы, существующие только на бумаге», ведут к уменьшению мотивации сотрудников. Фактически возникает ситуация, когда рабочим ставится задача отремонтировать в январе 12 автомобилей, но отсутствуют детали для этого ремонта. Рабочие не выполняют план, не получают премии, но здесь вина рабочих в невыполнении плана полностью отсутствует, поэтому необходимо организовывать систему работы между всеми департаментами АО «78 ЦИБ» для нормализации рабочего процесса и улучшения системы мотивации.

9. Смена авторитарного стиля управления

Решением данной проблемы должен заниматься вновь нанятый сотрудник, который будет ответственен за систему мотивации и психологическое консультирование работников.

Авторитарный стиль управления – это бич российских предприятий. Данный стиль характеризуется жесткостью, требовательностью,

нетерпимостью к мнению нижестоящих по должности, строгим контролем и дисциплиной.

Стоит заметить, что такой стиль управления характерен для промышленных производств, но если он не сочетается с нормальной системой мотивации сотрудников (а чаще всего он не сочетается), то работники попросту покидают предприятие, потому что им не нравится как моральная, так и материальная сторона работы.

Выбор стиля управления на АО «78 ЦИБ» должен происходить в соответствии с таблицей 14.

Таблица 14 - Выбор стиля управления для АО «78 ЦИБ»

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Принятие решений	Единолично	Руководитель советуется с коллективом	Инициатива идет от подчиненных
Доведение решений до исполнителей	По иерархии должностей	Самостоятельно доносит до сотрудников	Просит сотрудников принять во внимание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	В руках исполнителей
Отношение к трудовой инициативе	Подавление	Поощрение инициативы в интересах дела	Инициатива в руках подчиненных
Подбор кадров	Боязнь квалифицированных сотрудников	Подбор деловых и грамотных людей	Подбор кадров относится к компетенции директора отдела кадров

Отношение к развитию сотрудников	Отсутствие развития	Постоянно учится и учит подчиненных	Руководитель пополняет свои знания у подчиненных
Стиль общения	Жесткий, формальный, соблюдает дистанцию	Настроен дружески, но не панибратски, положительно идет на контакт	Панибратский стиль общения, инициатива общения идет от подчиненных
Характер отношения с подчиненными	По настроению	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое

В целом стиль руководства в АО «78 ЦИБ» может быть сменен с авторитарного на демократический. Как показано выше, демократический стиль руководства должен полностью удовлетворить интересы трудового коллектива и не допустить нарушений производственной дисциплины, которые могут возникнуть, если применить либеральный стиль руководства.

3.2 Внедрение системы мотивации труда

Основные мероприятия по внедрению системы мотивации в АО «78 ЦИБ» приведем в таблице 15.

Таблица 15 - График внедрения системы мотивации в АО «78 ЦИБ»

Методы управления мотивацией	Мероприятие	Сроки реализации	Затраты, руб.	Команда проекта
Организационно– административные	Введение новой должности менеджера по мотивации	Январь 2017	240 000 (из расчета заработной платы 20 тыс. руб. в месяц, 1 человек)	Генеральный директор

Организационно– административные	Внесение изменений в действующее Положение об оплате труда работников.	I квартал 2017	0	Генеральный директор, менеджер по мотивации
Организационно– административные	Разработка системы критериев оценок результатов труда работников. Внесение изменения в Положении о премировании работников.	I квартал 2017	0	Генеральный директор, менеджер по мотивации
Организационно– административные	Разработка Положения о дополнительных методах поощрения рабочих	I квартал 2017	0	Генеральный директор, менеджер по мотивации
Организационно– административные	Инвентаризация и приобретение необходимого инвентаря	I квартал 2017 г.	450 000 руб. (из расчета 2000 руб. на человека, 225 человек)	Директор по производству
Социально– психологические	Организация корпоративного досуга для сотрудников	Июнь 2017 г.	675 000 руб. (из расчета 3000 руб. на сотрудника, 225 человек)	Генеральный директор , менеджер по мотивации
Социально– психологические	Организация конкурса между цехами	Февраль 2017 г.	50 000 руб. (20 тыс.руб. – организация, 5000	Генеральный директор , менеджер по

			руб. – реклама, 25000 руб. призовой фонд)	мотивации
Социально– психологические	Установка шумоизоли- рующих блоков	Март 2017 г.	250 000 руб.	Директор по производству
Материальные	Увеличение окладной части рабочих	Январь 2017 г.	3 825 000 (увеличение на 10% среднегодового ФОТ – 17000, 225 человек)	Генеральный директор , менеджер по мотивации
ИТОГО			5 490 000	

Общие затраты АО «78 ЦИБ» на внедрение новой системы мотивации сотрудников в первый год составят 5 490 000 руб. в последующие годы планируется индексировать их по 10% в год.

Реализация предложенных мероприятий позволит увеличить объем выручки на 12% в первый год, затем эффект будет уменьшаться.

В таблице 16 рассмотрены финансовые показатели (фактические) и планируемые.

Таблица 16 - Финансовые показатели АО «78 ЦИБ» в 2016 г. (фактические) и планируемые на 2017–2021 гг. (Без реализации мероприятий), тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Стандартный темп прироста выручки		5%	5%	5%	5%	5%
Выручка от реализации, тыс.руб.	200 000	210 000	220 500	231 525	243 101	255 256
Себестоимость,	173 000	181 650	190 733	200 269	210 283	220 797

тыс.руб.						
Маржинальная прибыль, %	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%	13,50%
Коммерческие и организационные расходы	6 200	6 820	7 502	8 252	9 077	9 985
Фонд оплаты труда, тыс.руб. (входит в себестоимость)	45 250	49 775	54 753	60 228	66 251	72 876
Чистая прибыль, тыс.руб.	20 800	21 530	22 266	23 004	23 741	24 474
Рентабельность по чистой прибыли, %	10,40%	10,25%	10,10%	9,94%	9,77%	9,59%

Стандартный темп прироста выручки составляет 5% в год, за счет вышеуказанных мероприятий темп прироста выручки будет увеличен на 12%.

В настоящее время данные по финансовым результатам за 2016 г. отсутствуют (они будут известны только в марте 2017 г., когда будет закрыта бухгалтерская отчетность), но в данном исследовании опираемся на данные бюджета.

Кроме того, внедрение системы мотивации положительно подействует на уменьшение доли брака, что приведет к увеличению процента маржинальной прибыли АО «78 ЦИБ»

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда работников АО «78 ЦИБ» позволит получить максимальный эффект в первый же год. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально–психологического климата в коллективе. Таким образом, предложенную систему мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой

деятельности работников компании можно считать эффективной.

Следует подчеркнуть, что в условиях кризиса возрастает роль эффективных коммуникаций, поэтому в рамках антикризисной кадровой политики необходимо обеспечить достоверное и оперативное информирование персонала о происходящих изменениях. Данная политика должна выявить проблемы, слабые и сильные стороны развития кадров, и на основе данного анализа определить приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации. При этом менеджеру по кадрам необходимо знать разнообразие признаков политики и уметь их использовать в различных ситуациях.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Оценка эффективности мероприятий строится на основе концепции дисконтированных показателей, которая базируется на применении коэффициента дисконтирования (r).

Коэффициент дисконтирования представляет собой сравнительную ставку будущего дохода, который планируется инвестором к получению. Эта ставка путем сравнения со ставкой банковского депозита позволяет сделать вывод о прибыльности или убыточности бизнес-проекта. То есть инвестор сравнивает, сколько денег он может заработать, если инвестирует в бизнес-проект, и было бы целесообразнее положить эти деньги в банк под текущий процент по депозитам.

Таким образом, коэффициент дисконтирования является субъективной и неопределенной величиной, которая предопределяет неточности в оценки эффективности капиталовложений в проект. Существует вариант определение коэффициента дисконтирования через средневзвешенную величину стоимости капитала (WACC), однако, этот метод достаточно сложен в расчетах и не может

быть использован для всех предприятий. Чаще всего WACC используют компании, заlisted на биржах. Расчет WACC для предприятия все равно не будет объективным, ввиду сложности определения таких показателей при расчете как: норма дохода по безрисковым вложениям, коэффициент бета (β – коэффициент учитывает соотношение собственного и заемного капитала), премия за риск во вложенные акции и т.д.

Чистый дисконтированный доход (NPV – netpresentvalue) представляет собой разницу между полученными доходами и вложенными инвестициями, приведенными к текущему моменту времени (то есть продисконтированными).

Общая формула NPV выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

CF – величина чистого денежного потока в точке времени t;

r – ставка дисконтирования.

Показатель NPV рассчитывается в денежных единицах. На величину NPV в основном влияет ставка дисконтирования, которая в России является в высшей мере субъективным показателем. Таким образом, NPV по большей части не финансовый, а условный показатель, так как коэффициент дисконтирования, лежащий в его основе, является ненадежным показателем. Страновой и региональный риск могут меняться с течением времени. Так, страновой риск России до введения санкций странами ЕС и США был гораздо ниже, соответственно проекты, рассчитанные в то время дадут субъективную оценку и подлежат пересчету. Таким образом, значение NPV выражается в фиксированных и дефлированных ценах, показатель характеризует превышение денежных поступлений над суммой суммарных затрат для проекта с учетом неравноценности затрат и результатов, относящихся к различным периодам времени. Проект считается эффективным, если он имеет NPV больше нуля. При сравнении альтернативных проектов предпочтение отдается проекту с большим значением NPV, а при равном значении NPV разных проект – проекту с меньшим значением ставки дисконтирования, определяющей риск проекта.

Показатель внутренней нормы доходности (IRR – internalrateofreturn)

напрямую связан с показателем чистого дисконтированного дохода и представляет собой процентную ставку, при которой NPV обращается в нуль.

Формула расчета IRR выглядит следующим образом:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (2), \text{ где}$$

IRR – внутренняя норма доходности проекта.

Экономический смысл показателя IRR состоит в том, что он раскрывает ожидаемую норму доходности (дисконтированную рентабельность инвестиций), то есть максимально допустимый уровень инвестиционных затрат в оцениваемый проект. IRR должен быть выше средневзвешенной цены инвестиционных ресурсов.

Выполнение этого условия означает, что инвестор может принять проект, иначе проект считается экономически нерентабельным по показателю IRR.

Преимущества использования внутренней нормы доходности заключаются в том, что кроме определения уровня рентабельности инвестиции, есть возможность сравнить проекты разного масштаба и различной длительности.

Однако показатель внутренней доходности имеет и недостатки, среди которых можно выделить:

- 1) Предполагается, что положительные денежные потоки реинвестируются по ставке, равной внутренней норме доходности. В случае, если IRR близко к уровню реинвестиций компании, то этой проблемы не возникает; когда IRR, особенно привлекательного инвестиционного проекта равен, к примеру 85%, то имеется в виду, что все денежные поступления должны реинвестироваться при ставке 85%.
- 2) Нет возможности определить, сколько принесет денег инвестиция в абсолютных значениях (рублях);
- 3) В ситуации с денежными потоками, которые из положительных становятся отрицательными и наоборот несколько раз в течение всего периода проекта может рассчитываться несколько значений IRR или

возможно определение неправильного значения.

Для определения эффективности нашего проекта мероприятий ставка дисконтирования принимается равной 20%.

Прогнозируемые значение прибыли после мероприятий приведены в таблице 17. Прогноз прибыли без учета мероприятий приведем в таблице 16.

Таблица 17 - Финансовые показатели АО «78 ЦИБ» в 2016 г. (фактические) и планируемые на 2017–2021 гг. при реализации мероприятий, тыс. руб.

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Темп прироста выручки от реализации за счет мероприятий		12%	10%	9%	8%	7%
Стандартный темп прироста выручки		5%	5%	5%	5%	5%
Выручка от реализации, тыс.руб.	200 000	224 000	246 400	268 576	290 062	310 366
Себестоимость, тыс.руб.	173 000	184 800	203 280	221 575	239 301	256 052
Маржинальная прибыль, %	13,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%
Коммерческие и организационные расходы	6 200	6 820	7 502	8 252	9 077	9 985
Фонд оплаты труда, тыс.руб. (входит в себестоимость)	45 250	49 775	54 753	60 228	66 251	72 876
Стоимость мероприятий по внедрению системы мотивации труда		5 490	6 039	6 643	7 307	8 038

Чистая прибыль, тыс.руб.	20 800	26 890	29 579	32 106	34 376	36 291
Рентабельность по чистой прибыли, %	10,40%	12,00%	12,00%	11,95%	11,85%	11,69%

В Таблице 18 определим разницу между чистой прибылью до мероприятий и после мероприятий. Полученная разница и будет являться дополнительной прибылью предприятия, обусловленной мероприятиями, и на основе нее в Таблице 18 рассчитаем NPV, IRR и срок окупаемости проекта.

Таблица 18 - Планируемый экономический эффект от мероприятий, тыс.руб.

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Прибыль до мероприятий	21 530	22 266	23 004	23 741	24 474
Прибыль после мероприятий	26 890	29 579	32 106	34 376	36 291
Прибыль предприятия за счет мероприятий	5 360	7 314	9 102	10 635	11 817
Стоимость мероприятия, итого, в т.ч.:	5 490	6 039	6 643	7 307	8 038
Введение новой должности - менеджера по мотивации	240	264	290	319	351
Инвентаризация и приобретение необходимого инвентаря	450	495	545	599	659
Организация корпоративного досуга	675	743	817	898	988
Организация конкурса между цехами	50	55	61	67	73
Установка шумоизолирующих блоков	250	275	303	333	366
Увеличение окладной части рабочих и служащих	3 825	4 208	4 628	5 091	5 600
Экономический эффект	-130	1 275	2 459	3 328	3 779
Ставка дисконтирования, %	20%	20%	20%	20%	20%
Приведенный экономический эффект (NPV)	-108	885	1 423	1 605	1 822
NPV накопительным итогом	-108	777	2 200	3 805	5 627

Таким образом, IRR (показатель внутренней нормы доходности проекта) рассчитанный по программе Excel равен 1064%, то есть намного больше ставки дисконтирования (20%), что говорит о достаточном запасе прочности проекта по внедрению системы мотивации. NPV (чистый дисконтированный доход) проекта за весь период (5 лет) составит 5 627 тыс. руб. Проект окупается во 2-м году реализации, что свидетельствует о высокой эффективности проекта. Так как все финансовые показатели соответствуют нормативам, то проект может быть рассмотрен руководством и принят для реализации.

Заключение

Мотивация труда является одной из самых важных составляющих нормального функционирования предприятия, так как только от качества работы сотрудников зависит успех и прибыльность всего предприятия. Мотивирование трудовой деятельности позволяет влиять на все аспекты существования предприятия.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В качестве объекта исследования было рассмотрено предприятие АО «78 Центральная инженерная база», основным видом деятельности которого является техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств. На примере, которого была изучена система управления мотивацией труда сотрудников предприятия с целью его усовершенствования.

Цель данной работы - разработка системы мероприятий по совершенствованию управления производством посредством развития системы мотивации труда сотрудников предприятия на примере АО «78 Центральная инженерная база», достигнута.

Данная цель достигалась путем решения конкретных задач, а именно были изучены теоретические аспекты мотивации персонала, рассмотрены основные методы мотивации, выявлены причины и недостатки имеющейся системы управления мотивации на предприятии, а также разработаны мероприятия по совершенствованию имеющейся системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности предприятия.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию управления производством посредством развития системы мотивации труда сотрудников АО «78 ЦИБ» позволит получить максимальный эффект в первый же год. В тоже время данные результирующие факторы будут сформированы укреплением корпоративного духа, повышением степени удовлетворения

сотрудников содержанием трудового процесса, активизацией мотивов карьерного роста и созданием благоприятного социально – психологического климата в коллективе. Проект окупается во 2-м году реализации, что свидетельствует о высокой эффективности проекта. Так как все финансовые показатели соответствуют нормативам, то проект может быть рассмотрен руководством и принят для реализации. Таким образом, предложенную систему мероприятий по совершенствованию управления производством посредством развития системы мотивации труда сотрудников компании считаю эффективной.

Результаты данной квалификационной работы могут быть использованы руководителями высшего звена и другими организациями, работающими в данной сфере.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (в редакции от 31.01.2016г.). – М.: Юридическая литература, 2016. – 157с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (в редакции от 30.12.2015г.). – М.: Юридическая литература, 2016. – 142с.

КНИГА С ОДНИМ АВТОРОМ

3. Абрютина М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия – А.В.Грачев. – М.: Дело и сервис, 2013. – 365с.

4. Балабонов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта – М.: Ника-Центр, 2013. – 368с.

5. Даеничева В. А. Опыт управления персоналом за рубежом // Сахар. – 2014. – N 8. – С. 13-15

6. Ефимова О.В. Финансовый анализ / Бухгалтерский учет М –.: 2012. – 412 с.

7. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера /П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с.

8. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. Логос 2014 г. С.374

9. Каверин С. Б. Мотивация труда – М.: РАН, 2013.- 224 с.

10. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция/ ИГЭУ. – Иваново, 2013.)

11. Рыбалкина В.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / под ред. РыбалкинаВ.Е.. – М.: Высшая школа, 2011. – 398с.

12. Фролова Т.А..Экономика предприятия. Таганрог: Изд-во ТТИ ФЮУ, 2012.

13. Цыпкин А. Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2010. 408 с., с. 308

14. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие /— 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2015. — 256 с ISBN 978-5-406-03837-6

КНИГА С ДВУМЯ АВТОРАМИ

15. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд., стереотип. — М.: Магистр: ИНФРА -М, 2012. — 576 с.

16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 299 с.

17. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Академический проект; Трикста, 2011 — 464 с. ISBN: 5-8291-0334-6, 5-902358-41-8

КНИГА С ЧЕТЫРЬМЯ И БОЛЕЕ АВТОРАМИ

18. И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент» М: МГУП, 2012. ISBN 978-5-8122-1171-4

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ

Статья из журнала

19. Варданян, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — №1. — С. 129-132

20. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и

практика. – 2012. – № 3 (27). – С. 66-72.

21. Вукович Г.Г. Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики // Экономика устойчивого развития. № 9.- 2012 С. 53-57

22. Кику, Т.Ю. Содержание и структура категории "мотивация труда" в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. – 2012. – № 11. – С. 143-150.

23. Комаров Е. И. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2013.-№ 1. – С. 38-41.

24. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2014. №9. - С 74- 84.

25. Минченко Л.В. Проблемы рынка труда рабочих кадров// Научный Журнал «Экономика и экономический менеджмент», выпуск № 1(12), март 2013г

26. Тай Б. Экономические и социально-психологические факторы в управлении стимулированием персонала // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 430-432.

Ресурсы удаленного доступа

27. Большие оригиналы: нестандартные виды мотивации персонала в России. HR-Portal Сообщество и публикации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/bolshie-originaly-nestandartnye-vidy-motivacii-personala-v-rossii>

28. Виды и формы мотивационного воздействия на персонал. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-564-2.html>

29. Внутренние коммуникации. HR-Portal Сообщество и публикации. [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://hr->

portal.ru/varticle/vnutrennie-kommunikacii

30. Внутренние коммуникации компании. Е. Рудавина [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://delovoymir.biz/2013/12/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii.html>

31. Зарубежный опыт мотивации персонала или как мотивируют персонал за рубежом?[Электронный ресурс] — Режим доступа:<http://prgma.ru/zarubezhnyj-opyt-motivacii-personala-ili-kak-motiviruyut-personal-za-rubezhom>

32. Компетенции персонала в современной организации.А. Блинов.[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.executive.ru/community/magazine/694102-andrei-blinov-kompetentsii-personala-v-sovremennoi-organizatsii>

33. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (Группа RU-COM). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/luchshie-praktiki.html

34. Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом.Дубовская А.И. VI Международная студенческая электронная научная конференция«Студенческий научный форум»15 февраля – 31 марта 2014 года. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/433/603>

35. Особенности мотивации персонала в России. Маслова Н.В., Богомолова О.А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015.№ 7 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276>

36. Мотивация. [Электронный ресурс] — Режим доступа:<https://ru.wikipedia.org/wiki/>

37. Мотивация персонала 2016 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=114284>

38. Мотивация персонала в зарубежных компаниях. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-zarubezhnyh-kompaniyah>

39. Мотивация труда. Бизнес журналБизкиев. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/992>

40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Под ред. Кибанова А. Я. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man299.htm>

41. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». — 2015 — № 6(25) / [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://nauchforum.ru/archive/MNF_social

42. Система оплаты труда и дополнительные формы стимулирования. [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://studopedia.ru/13_30970_sistema-oplati-truda-i-dopolnitelnie-formi-stimulirovaniya.html

43. Современные подходы к проблеме стимулирования деятельности персонала [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kadrovic/sovremennye-podkhody-k-problemestimulirovaniya-deyatelnosti-personala>

44. Современные программы признания заслуг персонала в обеспечении высокого качества. Е. Шубенкова [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?712>

45. Тест "Удовлетворенность работой". Financefacts. Финансы и факты. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>

Коллективный договор АО «78 ЦИБ» 2016г.

Устав АО «78 ЦИБ»

Положение об учетной политике предприятия

«Положение о премировании работников «78 ЦИБ»

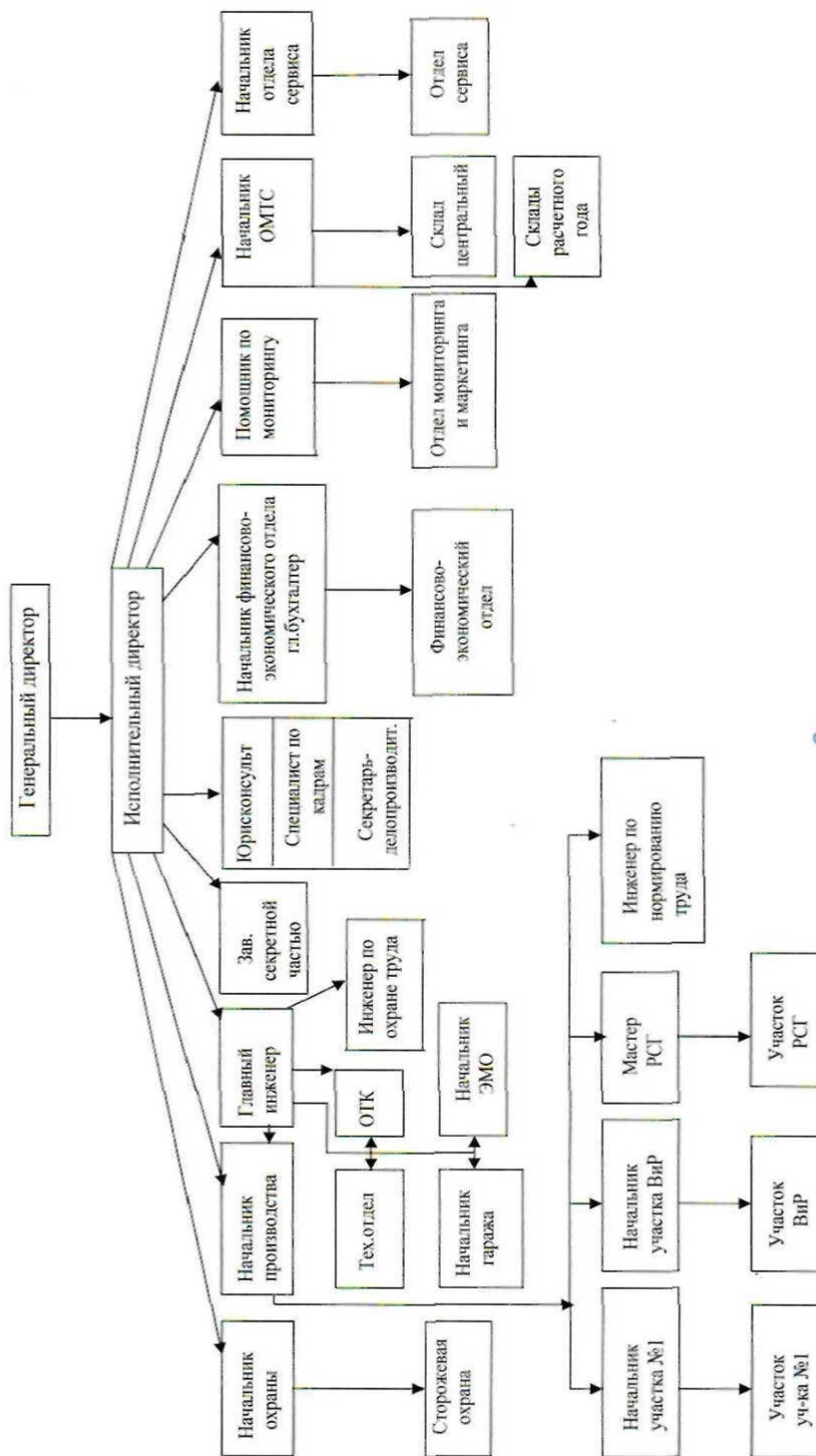
План инвестиционного развития АО "78 ЦИБ" на 2015-2017 г.г.

Годовые бухгалтерские отчеты (баланс, отчет о прибылях и убытках),

Приказы, методические рекомендации по учету и контролю

Первичные учетные документы.

Организационно-штатная структура ОАО «78 ЦИБ»



Штатная численность – 168,75 единиц, согласно штатному расписанию, утвержденному приказом № 420 от 28.12.2012 г.

Исполнительный директор ОАО «78 ЦИБ»

С. Волков

Тест "Удовлетворенность работой"

№ п/п	Утверждение	Оценка				
		1	2	3	4	5
1	Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете	1	2	3	4	5
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников	1	2	3	4	5
5	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	1	2	3	4	5
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4	5
7	Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудовыми затратами	1	2	3	4	5
8	Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9	Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10	Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11	Ваша удовлетворенность тем, как на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
13	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14	В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали работу в настоящее время	1	2	3	4	5
	итога					

Приложение В

Анкета для оценки степени удовлетворенности персонала организацией и условиями труда

№ вопроса	Вопрос
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью
	- да
	- нет
	- другое
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой
	- да
	- нет
	- другое
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия
	- высокая
	- низкая
	- другое
4	Оценка положения дел на предприятии
	- удовлетворительное
	- среднее
	- неудовлетворительное
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают
	- высокая
	- низкая
	- другое
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
	- да
	- нет
	- другое
9	Состояние отношений между администрацией и работниками
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4

Результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой
морального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	57	95%	0,95	Высокая
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	27	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала АО «78 ЦИБ»	48	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в АО «78 ЦИБ»	54	90%	0,9	Высокая
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	30	50%	0,5	Средняя
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в АО «78 ЦИБ»	24	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в АО «78 ЦИБ»	27	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	36	60%	0,6	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	18	30%	0,3	Низкая

Анкета для оценки степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№	Вопрос
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение
	- высокую
	- низкую
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом
	- положительная
	- отрицательная
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению
	- хорошее
	- удовлетворительное
	- другое (предвзятое)
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения
	- высокая
	- низкая
	- другое
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да
	- нет
	- другое

Зв	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое
Зг	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4

Результаты оценки степени удовлетворенности персонала АО «78 ЦИБ»
системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	42	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	36	60%	0,6	Средняя
в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	48	80%	0,8	Высокая
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	27	45%	0,45	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом	15	25%	0,25	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	21	35%	0,35	Низкая

2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	6	10%	0,1	Низкая
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	60	100%	1	Высокая
3б	Считаете ли Вы себя хорошим специалистом в своей области	54	90%	0,9	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	48	80%	0,8	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	24	40%	0,4	Низкая