

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала  
на АО «Завод «Прибор»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель  
доцент, к.п.н  
\_\_\_\_\_ / А.Е. Резанович  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор  
студент группы ЭУ–425  
\_\_\_\_\_ / Л.С. Балыкова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	5
1.1. Сущность_процесса_мотивации .....	5
1.2 Особенности подсистемы нематериальной мотивации персонала .....	16
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта нематериальной мотивации .....	19
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	28
2.1 Общая характеристика предприятия .....	28
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Завод «Прибор» .....	36
2.3 Кадровый аудит АО «Завод «Прибор» .....	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НА АО "ЗАВОД "ПРИБОР" .....	53
3.1 Анализ существующей системы нематериальной мотивации персонала	53
3.2 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников .....	56
3.3 Расчёт стоимости мероприятий по развитию нематериальной мотивации сотрудников АО «ЗАВОД «ПРИБОР».. .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Необходимость исследования мотивации персонала состоит в том, что одной из особенностей управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая на протяжении времени роль личности работника. Таким образом, меняется соотношение потребностей и стимулов человека. Государственные, корпоративные и частные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда персонала. На данный момент во многих странах Западной Европы мотивация персонала приобрела большое значение в компаниях и фирмах, и опыт мотивации может быть с успехом перенесён на российскую почву.

Управление персоналом, являясь значимой составной системы управления как таковой - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками – (персоналом или кадрами) до 80% своего рабочего времени. Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности.

С ходом развития общества значение мероприятий по нематериальной мотивации для потенциальных сотрудников усиливается. Данная ситуация диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации труда. Следовательно, руководитель должен разрабатывать не только материальную мотивацию персонала.

Эффективная система нематериальной мотивации позволяет снизить показатель текучести кадров, повысить работоспособность персонала качество работы, дает ощущение значимости каждого члена коллектива для всей организации, что усиливает лояльность и приверженность.

Наличие в компании системы нематериальных стимулов может быть фактором, не менее действенным, чем высокая оплата труда.

Спектр программ нематериальной мотивации весьма широк и для каждой компании наиболее действенным будет уникальный набор таких программ. Отличительной чертой программ нематериальной мотивации является то, что часто при относительно небольших затратах компании программа приносит значительный мотивационный эффект, способствует повышению заинтересованности сотрудников к работе в компании, стремлению прикладывать больше усилий в деятельности. Как известно, принуждение малоэффективно в решении задач управления и достижения результатов. Поэтому, особенно в последнее время, активно развивается мотивационный механизм.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена актуальной теме совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации АО «Завод «Прибор».

Объект исследования: АО «Завод «Прибор».

Предмет исследования: методы нематериального стимулирования персонала АО «Завод «Прибор».

Цель исследования: изучение приемов, методов, технологий нематериальной мотивации, которая представляет процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей личности и организации.

Задачи исследования:

1. Изучение теоретических сведений о нематериальной мотивации труда.
2. Анализ нематериальной системы мотивации на предприятии АО «Завод«Прибор».
3. Продумать предложения по совершенствованию нематериальной мотивации персонала на данном предприятии.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность процесса мотивации

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Существует большое количество мотивационных теорий, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Представим их в Таблице 1.

Таблица 1 – Подходы авторов к определению мотивации

Автор	Понятие
Зайцев Г.Г.	Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности
Сербиновский Б.Ю	Мотивация – это побуждение людей к деятельности
Уткин Э.А.	Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Процесс мотивации можно разбить на 4 этапа:

- 1) возникновение потребности (голод, жажда, образование и т.д.);
- 2) разработка стратегии и поиск путей удовлетворения;
- 3) определение тактики деятельности;
- 4) получение материального или духовного вознаграждения.

Для того, чтобы построить мотивацию работников необходимо выполнить 6 шагов:

- 1) продумать психологический контракт;
- 2) устранить демотиваторы;
- 3) придерживаться правил деловых отношений;
- 4) выбрать философию мотивации;
- 5) разработать систему мотивации;
- 6) регулярно обновлять данную систему.

Для того чтобы верно разработать мотивацию необходимо руководствоваться интересами/потребностями работника и работодателя.

Интересы/потребности работника:

- 1) базовые: достойное и справедливое вознаграждение, безопасность труда, социальное страхование.
- 2) социальные: общение, принадлежность, оценка, признание, уважение.
- 3) развитие: карьерный и профессиональный рост, развитие профессионализма, новый опыт, личностное развитие и рост, укрепление здоровья.
- 4) индивидуальные: благоприятные условия труда (комфортная производственная среда, удобное рабочее место, возможность пообедать, выпить чай или кофе, график работы, планомерная и равномерная загрузка, информация о качестве собственного труда, содействие в улучшение условий жизни, индивидуальный подход в выборе средств мотивации).

Интересы/потребности работодателя:

- 1) выполнение всех требований к работе (качество, производительность, эффективность, своевременность и проч.);
- 2) соблюдение дисциплины;
- 3) инициатива в соответствии с целями и интересами организации;
- 4) избегание нарушений и проступков;
- 5) преданность организации;
- 6) стремление к профессиональному и служебному росту в данной организации;
- 7) открытость отношений с организацией.

Шаг 1. Психологический контракт – это:

- способ регулирования взаимоотношений;
- не формулируются в явном виде;
- негласно заключаются между двумя сторонами – работником и организацией-работодателем;
- набор ожиданий.

Трудности психологического контракта: Люди часто не осознают своих ожиданий и ещё чаще не способны (или не хотят) точно их сформулировать.

Контракт: «Если вы..., то мы...».

Как применять:

- путём переговоров выявить осознанные ожидания работников;
- изучить неосознаваемые ожидания работников;
- улавливать симптомы неблагополучия (плохое настроение, снижение производительности и т.д.);
- отслеживать расхождения в ожиданиях, неизбежно появляющиеся со временем или в связи с изменением обстоятельств;
- дать возможность обеим сторонам высказать свои ожидания, постараться прийти к жизнеспособному соглашению.

Шаг 2. Устранить демотиваторы и выявить факторы неудовлетворённости трудом. Герцберг выделял 2 группы:

1. Гигиенические (среда, условия, отношения). Работник не испытывает неудовлетворённость.

2. Мотивационные (успех, продвижение по службе, возможности делового и творческого роста, признание и одобрение результатов работы).

Шаг 3. Придерживаться правил деловых отношений, как удовлетворённость социальной потребности.

«Правила деловых отношений».

Применять:

- создавайте климат, в которой люди не стеснялись бы задавать вопросы;
- иметь мужество бросить и принять вызов;
- узнавать больше о других культурах в рамках компании;
- предоставлять и просить обратную связь;
- терпимо относиться к различиям;
- перенимать у людей их сильные стороны;
- вести себя естественно.

Отказаться:

- судить предвзято о людях;
- от нетерпеливого отношения к людям<sup>4</sup>
- от создания группировок и коалиций.

Правила деловых отношений:

- проводить один раз в неделю беседу с работником;
- проверить правильно ли подобрали работу;
- Интересоваться у работника как улучшить работу;
- отмечать профессионализм;
- удовлетворять потребность в признании;
- советоваться с работником обо всём, что касается их места;
- давать оценку выполняемой работы.



Шаг 4. Выберите философию мотивации.

– цель системы вознаграждения и стимулирования: Чем больше, тем лучше?  
или Соблюдение нормы?

Главное – Клиент? Экономия? Качество?

– основные ценности, которые провозглашаются организацией:  
корпоративный дух или сила индивидуальности?; найм для соответствия или  
поиск новой крови?;

– основные качества, которые ценятся в работниках: умение быстро учиться  
новому или профессионализм?; дисциплинированность или креативность?;

– основные принципы взаимодействия организации и работников: контроль  
или доверие?; «мы - одна семья?»; пожизненный найм?;

– основные стимулы, которых придерживается организация: высокое  
денежное вознаграждение, высокое качество трудовой жизни, сильная социальная  
политика и социальная защита при скромном вознаграждении.

Шаг 5. Разработайте систему мотивации работников. Применять:

– добиваться совпадения личностного смысла и общественной значимости;  
– устранить демотиваторы или продумать компенсацию;  
– изменить систему мотивации в сторону добавления или изменение  
(замены), а не уменьшения стимулов;

– провести мониторинг рынка труда и провести опросы о потребностях;

– использовать программы обогащения труда;

– продумать, как и когда представить систему стимулирования работникам;

– использовать моральное стимулирование.

Отказаться:

– от стимулов, которые не приобрели личностный смысл;

– от критики в присутствии других работников;

– от практики снижения, сокращения, уменьшения числа или размера  
стимулов, особенно без объяснения причин работникам;

– от неконкурентоспособной системы стимулирования.

Шаг 6. Регулярно обновляйте свою систему мотивации.

- периодически пересматривать состав гигиенических факторов.
- изменять систему мотивации в сторону добавления или изменения (замены), а не уменьшения стимулов.
- проводить мониторинг рынка труда.
- проводить ежегодно опросы удовлетворённости трудом и учитывать пожелания.
- расширять набор моральных стимулов.

Перечень стимулирующих систем.

1) материальное стимулирование:

- материальное денежное: заработная плата (реальная, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, планы дополнительных выплат);
- неденежные (стипендиальные программы, программы обучения, гибкие социальные выплаты, программы выплат по временной нетрудоспособности, отчисления в пенсионный фонд, льготы и компенсации, не связанные с результатами труда).

2) нематериальное стимулирование:

- стимулирование свободным временем;
- трудовое или организационное стимулирование;
- стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общего признания (вручение грамот).

Способы вознаграждения сотрудников часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими – нематериальными (нефинансовыми) – категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности фирме.

Индивидуальный подход – это принцип успешной мотивации персонала. Система мотивации, учитывающая индивидуальные потребности каждого сотрудника, для многих компаний стала единственным выходом, когда стандартные системы перестали работать.

Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является необходимым дополнением к системе материального стимулирования труда. Более того, система мотивации в компании не может быть универсальной для всех сотрудников. Высокая зарплата и прочие финансовые поощрения закрывают только низшие ступени потребностей (согласно теории Маслоу). Поэтому денежная мотивация имеет лишь краткосрочный эффект. Чтобы система стимулирования персонала работала, как часы, необходимо включить в неё эффективные способы нематериальной мотивации сотрудников. Именно они апеллируют к высшим уровням потребностей человека, таких, как жажда уважения, саморазвитие и реализация потенциала.

В целях максимизации действия стимулов необходимо учитывать принципы построения системы мотивации:

1) Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия должны быть понятными для работников.

2) Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула. Для одних работников ощутимым может быть стимул в размере одной тысячи рублей, для других мало и десяти тысяч.

3) постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, каким бы высоким он ни был.

Опыт российских компаний показывает, что при разработке системы мотивации может возникнуть ряд сложностей, среди них:

1) определение методов влияния на эффективность работы сотрудников - это объясняется индивидуальностью системы мотивации каждого человека (набор потребностей может быть одинаковым, однако сила и актуальность разных мотивов у каждого своя);

2) разработка системы мотивации в компании – очень сложно выстроить систему мотивации, которая учитывала бы интересы всех членов команды;

3) нестабильность системы мотивации: любая система мотивации работает некоторое время – часть потребностей удовлетворяется и система теряет свою начальную привлекательность и эффективность;

4) мониторинг системы мотивации – ожидания и мотивы сотрудников меняются, поэтому ранее работающие инструменты мотивации со временем могут перестать работать.

Содержательные теории мотивации отображают исследования о внутренних побуждениях человека, что является основой нематериального стимулирования.

Теории этой группы:

– потребности Маслоу (самовыражение, признание и уважение, принадлежность к социальной группе, потребность безопасности, физические потребности);

– теория роста, связи и существования Клейтона Альдерфера;

– теория приобретённых потребностей Дэвида Мак-Клелланда (потребность достижения, соучастия, властвования);

– теория Герцберга (факторы условий труда: условия работы, политика фирмы, межличностные отношения, степень контроля, заработная плата; мотивирующие факторы: успех, продвижение, признание, степень ответственности, творческий и деловой рост).

Хотелось бы подробнее рассказать о теории партисипативного управления, так как она напрямую влияет на эффективность труда. Если человек в организации заинтересовано принимает участие во внутриорганизационной деятельности, то он получает от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно.

Данное управление:

– даёт работнику доступ к принятию решения по поводу того, как ему осуществлять деятельность;

– работники привлекаются к решению по поводу выполненной работы.

Организационные формы стимулирования:

- стимулирование свободным временем. Может быть общим для всех, эталонным, соревновательным;
- стимулирование карьерным ростом;
- стимулирование с использованием ротации и расширения трудовых функций.

Типы трудовой мотивации («Тест Герчикова») – 1 избегательных и 4 достижительных.

1) инструментальный – конкретные договорённости по оплате труда, деньги для них похвала. Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно;

2) профессиональный – стремится стать лучше, профессиональнее других. Их интересуют новые задачи;

3) патриотический – направленность на цели и корпоративную культуру организации. Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме;

4) хозяйский – результат сам по себе является наградой, так как приносит глубокое внутреннее удовлетворение. Охотно учиться, если это полезно для его дела, но при этом любит быть хозяином на своём участке работы, требует свободы действий;

5) люмпенизированный – избегательный. Всё равно какую работу выполнять, нет предпочтений, согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше, низкая активность, низкая ответственность.

Методика определения мотивационного профиля:

1) сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При её составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т.п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы;

2) за подготовкой анкеты следует проведение опроса.

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «паспортичка» (вопросы 1-4);
- отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
- отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);
- работник и организация, коллектив (вопросы 11,13);
- работник и совладение организацией (вопрос 14);
- работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

3) обработка результатов анкетирования. Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов.

Обработка результатов проводится в 2 этапа:

- обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчёт индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. В результате таблица дополняется индексами и рангами;

- производится статическая обработка ответов. Её можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

В таблице 2 мы изобразим, какие методы стимулирования нейтральны, запрещены, применимы и являются базовыми для различных мотивационных типов сотрудников.

Таблица 2 – Соответствие мотивационного типа формам стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

- негативные – недовольство, наказания, угроза потери работы;
- денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок;
- натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.;
- моральные – грамоты, награды, доска почета и пр..

Привлечение к совладению и участию в управлении;

- базовая – наиболее действенная форма стимулирования;
- применима – может быть использована;
- нейтральная – не окажет никакого воздействия;
- запрещена – не допустима к применению.

Так же можно выделить два вида мотивации:

- патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.;
- организационные – условия работы, ее содержание и организация.

Вывод по параграфу 1.1: мотивация является важным составляющим для эффективной работы персонала. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. В данном параграфе были изучены основные понятия, теории мотивации, подробно изучены нематериальные формы и инструменты мотивации. В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной сотрудник. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

## 1.2 Особенности подсистемы нематериальной мотивации персонала

Сегодня все больше специалистов и руководителей компаний убеждены в том, что заработная плата не стимулирует сотрудников к достижению успеха, как это было в недавнем прошлом, а в списке предпочтений работников, как зарубежных, так и отечественных компаний, материальные выгоды стоят далеко не на первом месте и все чаще уступают первенство социальным льготам.

По мнению большинства консультантов по персоналу и руководителей российских компаний, социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. Если руководство заботится о подчиненных, предоставляя им льготы, то и репутация такой компании значительно выше.

Дополнительные стимулы несут большую психологическую нагрузку: предлагая персоналу различные льготы, руководитель компании может продемонстрировать заботу о своих подопечных, их здоровье, отдыхе, проблемах вне работы. С помощью социального пакета могут решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию нужных сотрудников, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке и многое другое. Несомненно, социальный пакет сегодня является сильным конкурентным преимуществом, а набор возможных социальных льгот растет в российских фирмах год от года.

Сегодня руководители каждой компании, работающей на территории Российской Федерации, в том числе, обязаны предоставить своим сотрудникам так называемый обязательный социальный пакет, к которому относят: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата листков временной нетрудоспособности (больничных), отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование. Социальный пакет компании можно разделить на две части: базовый и дополнительный.



К первой относят медицинское страхование, пенсионное страхование, оплату транспортных расходов), ко второй – оплату обучения, отдыха, предоставление кредитов и ссуд на личные нужды, покупку жилья и т. п.

Изменение отношения российского работодателя к социальному пакету в последние годы обусловлено растущей борьбой за квалифицированные кадры, изменениями в нематериальной мотивации современных сотрудников, а также бурным развитием внешнего рынка услуг (разнообразие программ страхования, обучения, отдыха и т.д.). Все большее число отечественных работодателей проявляют изобретательность в формировании социального пакета для своих сотрудников.

Любая система нематериальной мотивации должна быть направлена на решение тактических задач предприятия. Основные цели каждой компании заключаются в расширении бизнеса и увеличении прибыли. На это влияет множество факторов. Необходимо развивать филиальную сеть и формировать эффективные команды сотрудников.

В качестве стимулирования может быть использовано обучение персонала современным технологиям продаж или повышение квалификации путем прохождения практики в главном офисе компании. А обсуждение конкретных примеров на тренингах поможет командному образованию в удаленных филиалах.

Секреты вдохновения сотрудников можно брать из опыта работы успешных руководителей. Многие примеры давно популярны и дают долгосрочный результат. Их роль трудно переоценить, потому что они проверены годами и подтверждают необходимость удовлетворения потребностей в поощрениях:

- гибкий график работы (актуально для женщин, студентов);
- совещания с информацией о достижениях, рекордах, положительных результатах и успехах предприятия;
- дополнительный свободный день. Исключает возможность отпрашиваться в другие дни и позволяет четко планировать рабочее время;

- персональная помощь руководителя. Например, студентам требуется характеристика, отзыв о работе, рекомендательное письмо;
- обращение за советом к подчиненному. Оказав посильную помощь компании, человек получает публичную благодарность и осознает свою значимость;
- поздравления с вручением именных аксессуаров (ручек, фотоаппаратов, грамот, открыток);
- благодарность от руководства с изданием приказа и записью в трудовой книжке или личном деле. Этот прием, забытый на многих предприятиях, может сыграть серьезную роль в росте доверия к руководству;
- персональные таблички с указанием имени помогают ощущать свою значимость. – Собственное имя всегда приятно слышать. Особенно, если на стене за рабочим местом висит благодарственное письмо;
- персональные награды для людей, чья деятельность не так заметна;
- участие в семейных делах;
- индивидуальные встречи с человеком, с которым редко удается пообщаться в рабочее время. Всегда можно найти тему для разговора.

Этот список можно продолжить и другими примерами, но каждый руководитель выбирает оптимальную систему внешних поощрений, которые учитывают его личные взгляды, поставленные цели, масштабность предприятия и особенности коллектива.

Вывод по параграфу 1.2: в данном параграфе мы рассмотрели особенности нематериальной мотивации персонала на предприятиях.

Мы можем сделать вывод, что материальная мотивация в настоящее время отходит на задний план. Материальные выгоды всё чаще уступают первенство нематериальным льготам.

Мы рассмотрели примеры мероприятий по нематериальной мотивации. Полученные теоретические знания позволят провести дальнейший анализ текущего состояния на АО «Завод «Прибор», выявить недостатки в настоящей системе нематериальной мотивации и предложить более эффективную систему.

### 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта нематериальной мотивации

Исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3000 экономически активных россиян старше 18 лет, выяснил, что большинство (36%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня (к примеру, раньше уходить с работы).

Особенно данный метод мотивации по душе женщинам (43% против 29% среди мужчин), а также респондентам до 25 лет (43%).

Второе место (по 29%) разделяют — гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе. Чаще остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа мотивации отмечали работающие россияне старше 55 лет (34%). Каждый пятый участник исследования (19%) был бы рад публичной благодарности за хорошую работу из уст руководителя. Для 16% работающих россиян очень важна помощь в личных делах (рецензия на диплом, помощь в устройстве ребёнка в детский сад и т.п.). 14% респондентов не отказались бы от возможности работать дома. А вот конкурсы и соревнования вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7%).

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию — с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение работника к организации, делая его в целом более лояльным.

Ключевыми льготами, способными стать фундаментом системы мотивации, являются: ведомственное жильё, передаваемое работнику в собственность, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет организации, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо четко представлять структуру мотивационных потребностей. В исследовании также изучалась мотивация работников, принадлежащих к разным социальным группам рабочих.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что мотивация, отражающая ценности рыночной экономики, – усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40-49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная мотивационная потребность этой группы – безопасность и защищенность.

Более 40% опрошенных работников ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и отсутствии угрозы сокращения. Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

Для примера рассмотрим ПГ АО «Метран», который является конкурентом АО «Завод «Прибор». Они имеют развитую систему нематериальной мотивации.

Промышленная Группа «Метран» является ведущим российским приборостроительным предприятием, с производственных линий которого выходят средства измерений давления, температуры, уровня, расхода; распределенные системы управления, клапаны и регуляторы, метрологическое оборудование. «Метран» обеспечивает все стадии жизненного цикла продукции.

На предприятии проводится множество конкурсов профессионального мастерства.

Конкурс «Лучший сотрудник» проводится два раза в финансовом году (октябрь-сентябрь). Служба персонала информирует функциональных директоров о предстоящем конкурсе и сроках подачи ходатайств. Функциональные директора направляют в службу персонала ходатайства на присвоение звания установленной формы, не позднее, чем за две недели до кадровой комиссии. При оформлении ходатайства в разделе «Характеристика сотрудника» следует указать помимо общей характеристики конкретные факты трудовой биографии сотрудника с целью его дальнейшей оценки по критериям. Кадровая комиссия оценивает и по результатам оценки рассчитывается средний балл, набранный каждым претендентом, и составляется рейтинг. Победителями признаются первые десять сотрудников в рейтинге. По результатам оформляется стенд «Лучшие из нас» с фотографиями победителей. Победители конкурса награждаются почётными грамотами.

Присвоение почётного звания «Лучший коллектив года». 6 номинаций: в сфере экономики и финансов, в сфере маркетинга и продаж, в производственной сфере, в научно-технической сфере, в непроизводственной сфере, в сфере снабжения и закупок. Проводится на очередном заседании кадровой комиссии один раз в финансовый год – в августе.

Награждение Почётной Грамотой Министерства промышленности и торговли РФ. Проводится один раз в год. Критерии: непрерывный стаж не менее десяти лет; отсутствие выговоров, взысканий; передача знаний и опыта; повышение квалификации; участие в общественной жизни предприятия.

Проводится множество корпоративных мероприятий. Например, выезд летом на базу на «День Нептуна» с различными конкурсами и мероприятиями.

ГНЦ РФ АО «Концерн «ЦНИИ «Электроприбор» - ведущий институт России в области высокоточной навигации, гироскопии, гравиметрии и морской радиосвязи.

Имеет развитую систему нематериальной мотивации персонала. Разработано Положение о нематериальной мотивации персонала, где расписаны определённые цели и мероприятия по эффективному применению системы нематериальной мотивации персонала. Существует отдельное Положение по путёвкам в санаторий, которые выдаются хорошо отличившимся сотрудникам.

Мероприятия по нематериальной мотивации персонала:

- нормированный рабочий день, оплата больничных листов, обязательная медицинская страховка, оплата питания, мобильной связи. Социальные льготы в основном привлекательны для новых сотрудников, они выгодно отличают одну компанию от другой, и, безусловно, способствуют привлечению и удержанию персонала;

- предоставление туристических путевок, организация корпоративных мероприятий. Корпоративные мероприятия решают в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного образа компании;

- поощрение рождаемости – сотрудник, у которого родился ребенок, получает на новогоднем банкете премию в размере оклада. Эта традиция направлена на формирование лояльности к компании;

- предоставление возможности обучения. «Лучшие» получают шанс для развития. Для развития каждого сотрудника в компании созданы все условия – система кураторства, продуманная структура адаптации к новой должности, обучение. Перспективным сотрудникам предоставляются учебные отпуска на период сессии (в дополнение к очередному отпуску). Компания идет на смещение рабочего графика, чтобы сотрудники могли повышать свою квалификацию;

- возможность продвижения на руководящие должности, которая предоставлена только сотрудникам компании. Ведущие посты занимают люди, работающие не один год, а это открывает перспективу долгосрочного развития для многих;

– статусные поощрения «лучших». Поместить фотографии лучших сотрудников в каталогах, газетах, на сайте компании, проводить конкурсу лучших, разыгрывать среди лучших призы. Проекты личной карьеры;

– соревнования между подразделениями, доски почета, конкурсы «лучший по профессии», графики достижений, даже переходящие знамена и вымпелы, - все это действует очень эффективно». Есть также довольно специфические, но при правильном использовании очень действенные приемы. Например: обеды лучших работников с руководителем компании; выпуск специального информационного листка с рассказом о сотруднике; альбом с фотографиями или видеокассета, где сам работник является главным действующим лицом, сертификаты на воскресный обед с семьей в хорошем ресторане. Естественно, элементы прежней системы «воспитания» персонала несколько видоизменяются и получают название «корпоративные традиции»;

– направляются благодарности в семьи заслуженных служащих. В эту группу входят подарочные сертификаты на приобретение товаров; оплата летнего отдыха детей сотрудников, подписка на дорогой журнал, билеты на модный спектакль, мюзикл, кинофильм;

– формирование кружков качества, в которых сотрудник может почувствовать собственную необходимость в достижении целей ГНЦ РФ АО «Концерн «ЦНИИ «Электроприбор».

Свои приемы мотивации используются в американской компании «ЛиттонИндастриз». Там широко используется политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов. Эта фирма пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что там открываются большие возможности, хотя первоначальная зарплата небольшая. Придя в эту фирму, молодой специалист оформляется на испытательный срок от 6 месяцев до 1 года, где он перемещается по всем подразделениям, работает в каждом из них и решает поставленные производственные задачи.

Эффективность его решений отражается в оценке, поставленной его руководителем-наставником, которая заносится в специальный дневник.

По окончании испытательного срока можно судить о квалификации нового специалиста. На основании полученных оценок формируется список претендентов на повышение и руководящие должности. При этом на фирме была выявлена тенденция, что работник может быть успешным на одной должности только 4 года. Только в течение 4 лет его деятельность максимально эффективна, позже наблюдаются спад и остановка развития. После принятия новой должности работник приобретает опыт.

С увеличением опыта у него возрастает потенциал энтузиазма и желание освоить новое дело, однако энтузиазм и эффективность увеличиваются и достигают апогея на 2–3-м году работы, позже начинается постепенный спад. После 4 лет спад становится невосполнимым, поэтому работника необходимо переводить на другую должность по вертикали или по горизонтали. Если таковой возможности не имеется или фирма больше не нуждается в сотрудничестве, этому работнику дают возможность уволиться. Отдел кадров активно работает в направлении постоянного передвижения персонала по горизонтали и вертикали. При этом план передвижений составляется на 3-4 года, поэтому сбоев в работе персонала практически не наблюдается, никаких застоев в работе, только полная отдача и полная реализация способностей.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

К мерам нематериального стимулирования, которые широко используются в Японии, можно отнести активное вовлечение работников в различные производственные кружки, такие как «За повышение производительности труда», «За работу без брака», «Контроль над качеством продукции».



Отметим, что главная задача таких мероприятий заключается в регулярных сборах отдельных членов коллектива на добровольных началах с целью выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции. А также подготовки предложений по их устранению. По результатам деятельности кружков достигается прямой экономический эффект, но гораздо более важно косвенный эффект, который проявляется в создании положительного морально психологического климата, способствующего активизации деятельности рабочих по совершенствованию организации труда на собственном участке. Уникально так же то, какой подход использует IBM для анализа и оценки результатов работы каждого сотрудника.

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

Три основных принципа: уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - системой аттестаций и собеседований (САС).

Ключевой принцип нематериальной мотивации IBM - гарантированная пожизненная занятость. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неотъемлемыми правами работников компании являются также равные возможности – единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту и к ним отношение компании иное.

Наиболее мощным инструментом мотивации IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM.

По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика – уникальная находка IBM и может быть заимствована другими компаниями.

Для многих компаний уважение к личности – лишь броский лозунг, но для IBM – основа ее успехов.

Под «уважением к личности» понимается прежде всего максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

Вывод по параграфу 1.3: в данном параграфе мы рассмотрели то, как применяется нематериальная мотивация на отечественных и зарубежных предприятиях. В том числе, мы рассмотрели нематериальную мотивацию у конкурентов нашего предприятия. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что наши конкуренты имеют развитую систему нематериальной мотивации. Это, к сожалению, делает их более хорошими работодателями.

Можно сделать вывод, что за рубежом активно применяются различные методы нематериальной мотивации персонала организации. Следствием этого является высокая активность работников, что приводит к эффективной работе предприятия. Использование различных форм и методов стимулирования в зарубежных странах позволяет сформировать руководству фирмы действенную мотивацию работников к эффективной деятельности, что, в свою очередь, способствует не только функционированию, но и развитию предприятия.

Вывод по главе 1: мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В данной главе были изучены основные понятия, теории мотивации, подробно изучены нематериальные формы и инструменты мотивации. На основании изученного материала можно сделать вывод, что мотивация персонала является важнейшим фактором успеха любого предприятия. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей. В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной сотрудник. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Полученные теоретические знания позволят провести дальнейший анализ текущего состояния на АО «Завод «Прибор», выявить недостатки в настоящей системе нематериальной мотивации и предложить более эффективную систему.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Адрес: Россия, 454138, г. Челябинск, Комсомольский проспект, 29.

АО «Завод "Прибор» находится в ведомственной подчиненности Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Завод является крупнейшим разработчиком и производителем приборов контроля давления для судовой автоматики, а так же современных средств автоматизации. Помимо этого завод «Прибор» является обладателем развитой производственной, научно-технической и испытательной базы.

Главная задача предприятия – это общее решение проблем производственно-технологических процессов заказчика.

Структура управления: линейно-функциональная. Рассмотрим на рисунке 1.

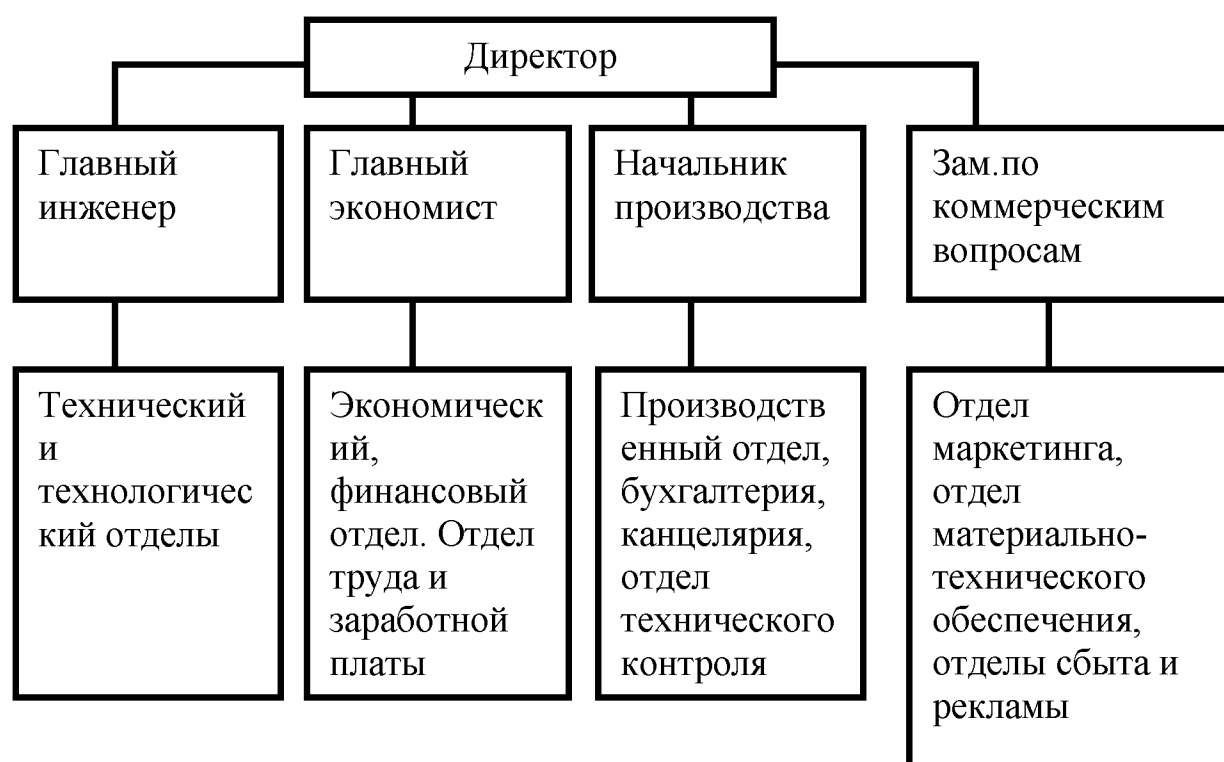


Рисунок 1 – Структура управления предприятия

В АО «Завод «Прибор» действует линейно-функциональная организационная структура.

Так же на предприятии централизованная структура управления. Централизованная система управления показывает степень концентрации принятия решений на высшем уровне организации. Она даёт формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления. Управление централизовано, когда все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие в этом остальных уровней управления незначительно.

История предприятия, как коллективной организации, начинается в 1951 году. Это связано с созданием особого конструкторского бюро для производства и выпуска приборов барометрического комплекса высоты по заказам Министерства среднего машиностроения на базе специальной конструкторской группы при ЧТЗ.

В начале 1970-х гг. «Прибор» освоил производство нового вида изделий – сигнализаторов давления, которые используются для работы в морской воде на всплывающих буйках с судов, потерпевших аварию. Также они используются в системах наземной подготовки ракет-носителей. «Прибор» начал разработку датчиков спада давления для телеметрических изделий и сигнализаторов перепада давления.

В 1980 году одновременно с основной продукцией начали осваивать выпуск товаров народного потребления (ТНП), поэтому был построен и оснащён новый цех для выпуска данных товаров. Завод выпускал наборы для ванн, контейнеры для холодных пищевых продуктов, вакуумные упаковочные машины, емкости для солений, кухонный комбайн, детские конструкторы, медицинский инструмент. Завод «Прибор» одним из первых предприятий Министерства общего машиностроения наладил выпуск линий по изготовлению высших сортов карамели (ЛПВСК). Она демонстрировалась на ВДНХ СССР и была отмечена серебряной медалью, грамотой и удостоверением за оригинальное конструкторское решение. «Прибор» разработал документацию и выпустил партию инвалидных колясок (20 шт.) с электродвигателем, организовал изготовление дозировочной установки для мукомольной промышленности.

В 1983 году был создан музей трудовой и боевой славы на территории завода, где экспонируются фотографии, личные вещи участников войны, публикации о передовиках производства, трудовых династиях, молодых специалистах, а также представлена выпускаемая заводом продукция.

В 2000 году АО «Завод «Прибор» с высокотехнологичными товарами и прогрессивными технологиями в области энергоресурсосбережения и автоматизации технологических процессов появился на мировом рынке. Перечень продукции, выпускаемой на предприятии, расширилась линейками клапанных блоков и защитных гильз. Предприятие предлагает широкий выбор продуктов и услуг – от компонентов до интегрированных решений, которые используются на всех этапах автоматизации технологических процессов.

В 2004 году Указом Президента РФ №1470 от 22 ноября 2004 года АО «Завод «Прибор» был введен в перечень стратегических предприятий.

В 2005 году предприятие было закреплено за Федеральным агентством по промышленности (Роспром) Распоряжением правительства РФ №149-р от 9 февраля 2005 года.

С 2008 года АО «Завод «Прибор» закреплен за Министерством промышленности и торговли РФ (Минпромторг России) в связи с реорганизацией Федерального агентства по промышленности на основании Указа Президента РФ №724 от 12 мая 2008 года и Приказа Министерства промышленности и торговли РФ №223 от 6 апреля 2009 года.

В 2009 году был начат выпуск первых проектов Индивидуальных тепловых пунктов (ИТП).

За всю историю предприятия труд порядка 1200 работников завода «Прибор» был отмечен государственными наградами.

Руководители завода «Прибор»: Боголюбский И.К. (1966–1983 гг.), Мосолов Р.К. (1983–1998 гг.), Сидоров В.М. (1998–2009 гг.). С 2009 года предприятием руководит Мухаметшин Р.Ф.

На данный момент времени предприятием накоплен значимый и уникальный опыт по разработке и производству средств автоматизации технологических процессов атомной энергетики, нефтегазовой, химической и других отраслей промышленности.

Завод обладает развитой научно-технической, производственной и испытательной базой.

Миссия завода «Прибор» – являться эффективным предприятием, которое признано за высокое качество, обеспечивающее высокую ценность для Заказчика.

Предприятием накоплен уникальный опыт по разработке и изготовлению средств автоматизации технологических процессов атомной энергетики, нефтегазовой, химической и других отраслей промышленности.

Качество и надёжность продукции завода подтверждены лицензиями на разработку и изготовление оборудования для предприятий атомной энергетики, разрешением и сертификатом соответствия Ростехнадзор, сертификатом соответствия Военного регистра.

Номенклатура производимой продукции:

- сигнализаторы и датчики давления для ВМФ и космоса;
- клапанные блоки для подключения датчиков давления российского и импортного производства;
- компоненты к датчикам температуры – защитные гильзы, бобышки;
- диафрагмы для расхода в комплекте с фланцами и фланцевыми соединениями;
- сосуды уравнивательные, разделительные и конденсационные;
- системы погружной телеметрии для установки электроцентробежного насоса,
- станции управления погружным электродвигателем;
- оборудование для коммунального хозяйства – интегрированная система индивидуального учёта и регулирования энергоресурсов, индивидуальные тепловые пункты;
- услуги по механообработке.

Основные услуги АО «Завод «Прибор»:

- 1) услуги службы эксплуатации и ремонта оборудования;
- 2) капитальный, средний и аварийный ремонт станочного оборудования;
- 3) модернизация станков с ЧПУ:
  - установка систем ЧПУ NC-210 на токарные и фрезерные станки;
  - замены приводов постоянного тока частотно-регулируемым приводом (КЕВ, ВЕСПЕР);
  - доработка общепромышленных электродвигателей для установки на станки с ЧПУ (установка энкодера, электромагнитного тормоза, вентилятора);
  - замена электроавтоматики станка.
- 4) восстановительный ремонт отдельных узлов станков:
  - шлифование станин;
  - ремонт суппортной группы;
  - ремонт револьверных головок;
  - замена электроавтоматики станка.
- 5) ремонт электрической и электронной частей станков с ЧПУ:
  - ремонт асинхронных электродвигателей;
  - ремонт двигателей постоянного тока моделей ЗМТ, 4МТ, МР132М;
  - ремонт приводов постоянного тока модели КЕМТОК, КЕМТОР, КЕМРОС.
- 6) изготовление запасных частей для металлорежущего оборудования.
  - механообработка.

Гарантия долгосрочной, конкурентоспособной жизни предприятия:

- широкий спектр товаров и услуг от компонентов до интегрированных решений на всех этапах автоматизации технологических процессов;
- стабильные партнёрские отношения с поставщиками и заказчиками;
- внедрение передовых технологий и выверенные механизмы приёмки продукции;
- индивидуальный подход к клиенту и гибкая ценовая политика.

Интеграционные процессы – эффективный путь развития в современном мире и это является стратегией АО «Завод «Прибор».



Выстраивание партнёрских отношений с компаниями – производителями средств автоматизации позволяет оперативно реагировать на потребности рынка, предлагая новые технические решения для повседневных задач, своевременно (одновременно с производителем) предлагая аксессуары к новым приборам, появляющимся на рынке средств автоматизации.

Основные партнёры АО «Завод «Прибор»:

- технопарк Новатор г. Челябинск;
- ЗАО «НПК ВИП» г. Екатеринбург;
- Южно-Уральский Государственный Университет г. Челябинск;
- Зеленоградский инновационно-технологический центр г. Зеленоград;
- ООО «Тюмень Прибор» г. Тюмень;
- промышленная группа «Метран» г. Челябинск.

Этап выработки структуры – Зрелость. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

Стратегические цели организации:

- увеличить прибыль организации;
- придерживаться стабильного положения на рынке;
- увеличить количество клиентов-заказчиков.

Далее проведём анализ системы управления персоналом на предприятии АО «Завод «Прибор».

Целями управления персонала предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

## Задачи управления персоналом

– успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

– обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

– достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

– полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

– обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

– закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

– обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

– согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

– повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Трудовые отношения на предприятии строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Работа с персоналом на предприятии строится на основании Положений, регламентирующих работу по персоналу.

Категории, присвоенные специалистам, а также конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или приказах по организации. Эти документы наряду с документами о фактическом использовании рабочего времени (табель учета рабочего времени и др.) дают основание бухгалтеру для расчета оплаты труда работника.

Основные правила оплаты труда, формы материального поощрения, размеры окладов (тарифных ставок), а также нормы труда и премирования закреплены «Положением об оплате труда» работников АО «Завод «Прибор», утверждаемым приказом Генерального директора. Оклады установлены в соответствии со штатным расписанием предприятия. Деятельность всех сотрудников регламентируется должностными инструкциями. В них описаны положения, относящиеся к каждой категории специалистов, подробно перечислены права и обязанности сотрудника, и самые важные пункты: права, обязанности и функции специалиста.

Выделим этапы управления персоналом.

Таблица 3 – Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Расчёт количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ информации (в области персонала). Использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор и оценка персонала
Мотивация результатов труда персонала	Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, премирование персонала, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учёт персонала предприятия. Разработка кадровой политики

### Окончание таблицы 3

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Труд персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Введение персонала, его обучение и адаптация. Обеспечение безопасности труда
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры. Организация и проведение обучения

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Кадровая политика АО «Завод «Прибор» включает в себя следующие подсистемы:

- найм и отбор персонала;
- адаптация;
- обучение;
- мотивация и стимулирование;
- должностные инструкции.

Вывод по параграфу 2.1: в данном параграфе мы рассмотрели деятельность, историю, организационную структуру, стратегические цели АО «Завод «Прибор» и проанализировали функционирующую систему управления персоналом на предприятии.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Завод «Прибор»

Для начала проведём анализ экономических показателей, чтобы определить экономическую проблему АО «Завод «Прибор».

Экономические показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Экономические показатели

Наименование	1 пол.2014	2 пол.2014	1 пол.2015	2 пол.2015	1 пол.2016	2 пол.2016
Выручка от реализации (тыс. руб.)	270199	303500	280547	283152	170114	182100
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	133	135,8	103,6	91	77	63
Себестоимость выпущенной продукции (тыс. руб.)	95	97	74	65	55	45
Чистая прибыль (тыс. руб.)	10540	9820	4180	4203	1500	1516
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	356250	161070	274380	272162	347520	273190
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	75500	59010	45742	69578	37500	49530
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	470		420		340	
Уровень брака (%)	0,6		12		0,8	
Износ основных средств (%)	77,4		78,8		82,3	
Доля постоянных клиентов (%)	80		80		80	
Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб.	12500	9800	10700	7650	7750	8600

Исходя из этой таблицы, мы можем увидеть, что показатели ухудшились за последние три года.

Выручка от реализации с первой половины 2014 года ко второй половине 2016 года уменьшилась на 88099 тысяч рублей, то есть на 67%. Чистая прибыль за этот период уменьшилась на 9024 тысяч рублей. Производительность труда снизилась на 130 тысяч рублей на человека, что составляет 72%. Это очень плохие показатели, которые свидетельствуют о снижении эффективности производства.

Доля постоянных клиентов не возрастает, что мешает достижению целей организации. Хотя уровень брака по отношению к 2014 году возрос на 0,2%, а по отношению к 2015 году снизился на 11,2%, что свидетельствует о профессионализме сотрудников. Для того чтобы улучшить экономические показатели, мы проведем анализ данного предприятия.

С помощью STEP – анализа необходимо проанализировать макросреду предприятия АО «Завод «Прибор». STEP – анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 – STEP- анализ макросреды АО «Завод «Прибор»

Факторы	Знак влияния	Вероятность появления тенденции (0-1)	Сила воздействия (1-5)	Взвешенная оценка	Критический синтез
1. Социальные:					
1. Потребительская возможность	+	0,07	4	0,28	Увеличить производство популярного товара.
2. Уровень образования	+	0,09	2	0,18	Построить учебный центр в Челябинске.
2. Технические:					
3. Новая технология у конкурентов	-	0,08	2	-0,24	Совершенствовать свои технологии
4. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	+	0,07	3	0,21	Развитие новых инновационных технологий
5. Расходы на исследования и разработки	-	0,04	3	-0,12	Составлять бюджет на исследования и разработки с условием окупаемости проекта в короткие сроки
3. Экономические:					
6. Наличие конкурирующих фирм	-	0,08	4	-0,32	Изучить способы привлечения покупателей
7. Получение гос. субсидий	+	0,05	5	0,25	Правильное распределение полученных средств
8. Инвесторы	+	0,08	4	0,32	Привлечение новых инвесторов
9. Уровень инфляции	-	0,09	3	0,27	Учитывать уровень инфляции в экономике предприятия.
4. Политические:					
10. Антимонопольное законодательство	+	0,09	5	0,45	Отслеживать ситуацию на рынке (в отношении монополистов)
11. Лицензии и сертификаты качества	+	0,09	4	0,36	Улучшать качество сервиса; получение всевозможных грамот, дипломов, сертификатов и т.д.
12. Увеличение ставки налога	-	0,08	2	-0,16	Изучать возможности получения льгот

Окончание таблицы 5

Факторы	Знак влияния	Вероятность появления тенденции (0-1)	Сила воздействия (1-5)	Взвешенная оценка	Критический синтез
6. Экологические:					
14. Загрязнение окружающей среды	-	0,04	3	-0,12	Наличие очистных систем, усовершенствование уже имеющихся технологий

Полученные результаты для дальнейшего анализа внешней среды следует представить в виде диаграммы, изображенной на рисунке 2.

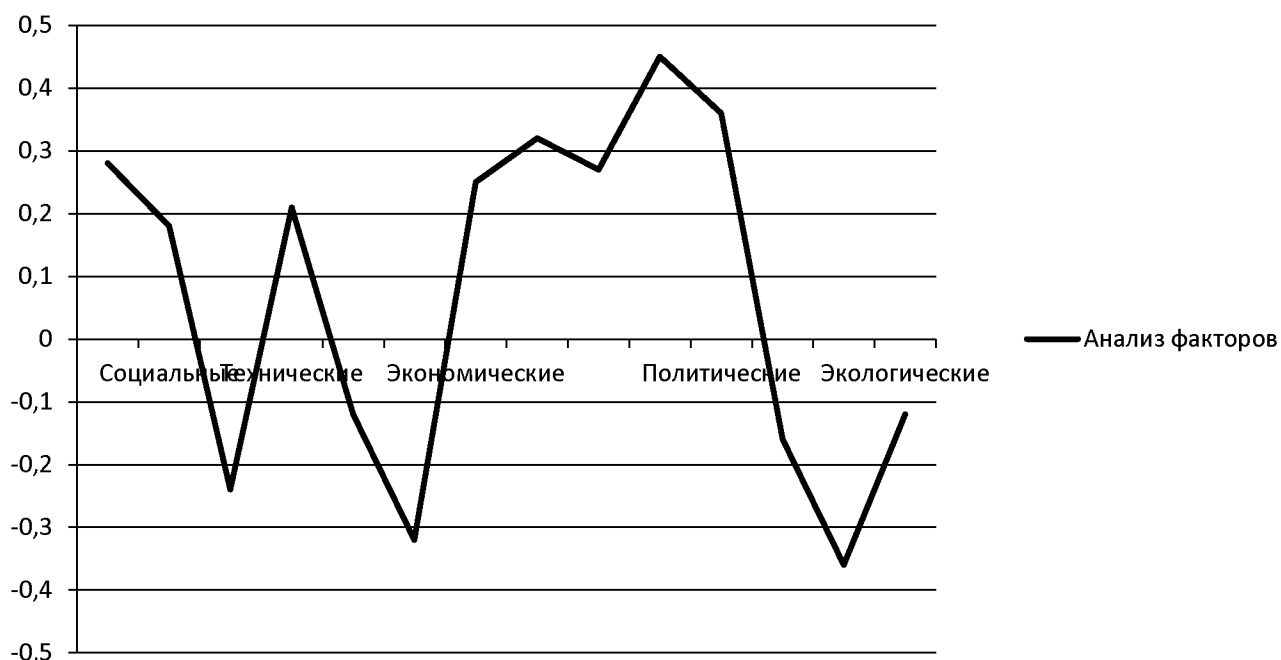


Рисунок 2 – Факторы внешней среды

Фигура, представленная на рисунке 2 показывает, что больший объём имеется в положительной области оси Y. Это говорит о том, что окружающая среда имеет положительный характер для функционирования АО «Завод «Прибор». То есть деятельность завода популярна, компания хорошо себя зарекомендовала на рынке.

Далее необходимо проанализировать внутреннюю организационную структуру и принципы работы АО «Завод «Прибор». Я воспользуюсь Моделью Мак Кинси «7-С» (или в английском варианте Mckinsey 7S).

Анализ заключается в исследовании семи ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Элементы микросреды представлены на рисунке 3.

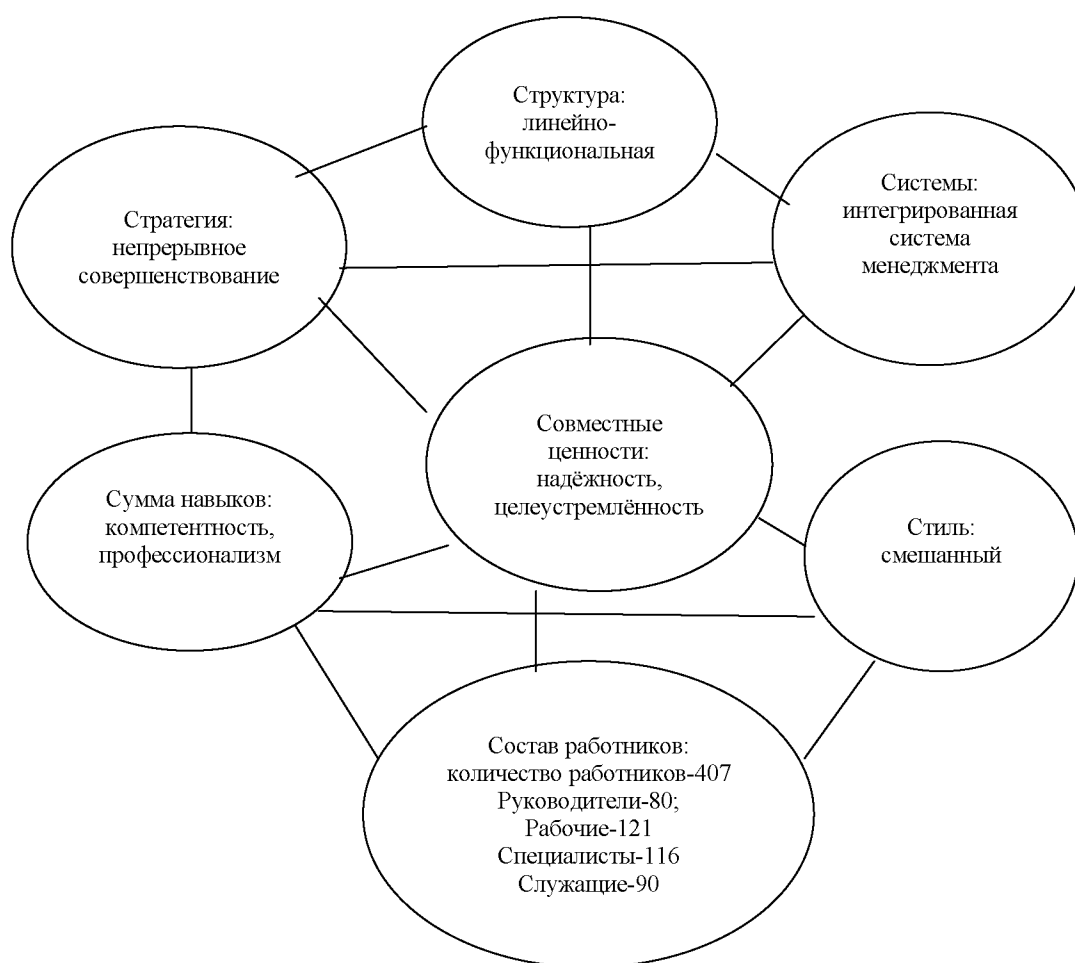


Рисунок 3 – Модель Мак Кинси «7-с» для АО «Завод «Прибор»

Состав работников: в компании есть несколько свободных рабочих мест. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения от роста компании, отсутствуют дополнительные льготы для персонала.



Стиль взаимоотношений демократичный, частично хаотичный стиль управления.

Рассмотрим элементы, так называемого, теплого квадрата схемы Мак Кинси «7-С». В него входят следующие элементы: совместные ценности, стиль, состав работников, сумма навыков. Совместные ценности компании это: надёжность и целеустремлённость. Они отлично сочетаются с суммой навыков, необходимых сотрудникам завода. Стиль руководства демократически - авторитарный сохраняет ценности компании и поддерживает стратегию АО «Завод «Прибор». Стратегия, как элемент схемы «7-С» Мак Кинси, входит в холодный треугольник. Структура, системы и стратегия хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу.

Проанализировав данную систему, можно сделать вывод, что элементы вполне коррелируют между собой и поддерживают друг друга.

Анализ ближнего окружения по 5 силам Портера.

На рисунке 4 мы можем увидеть анализ по 5 силам Портера.

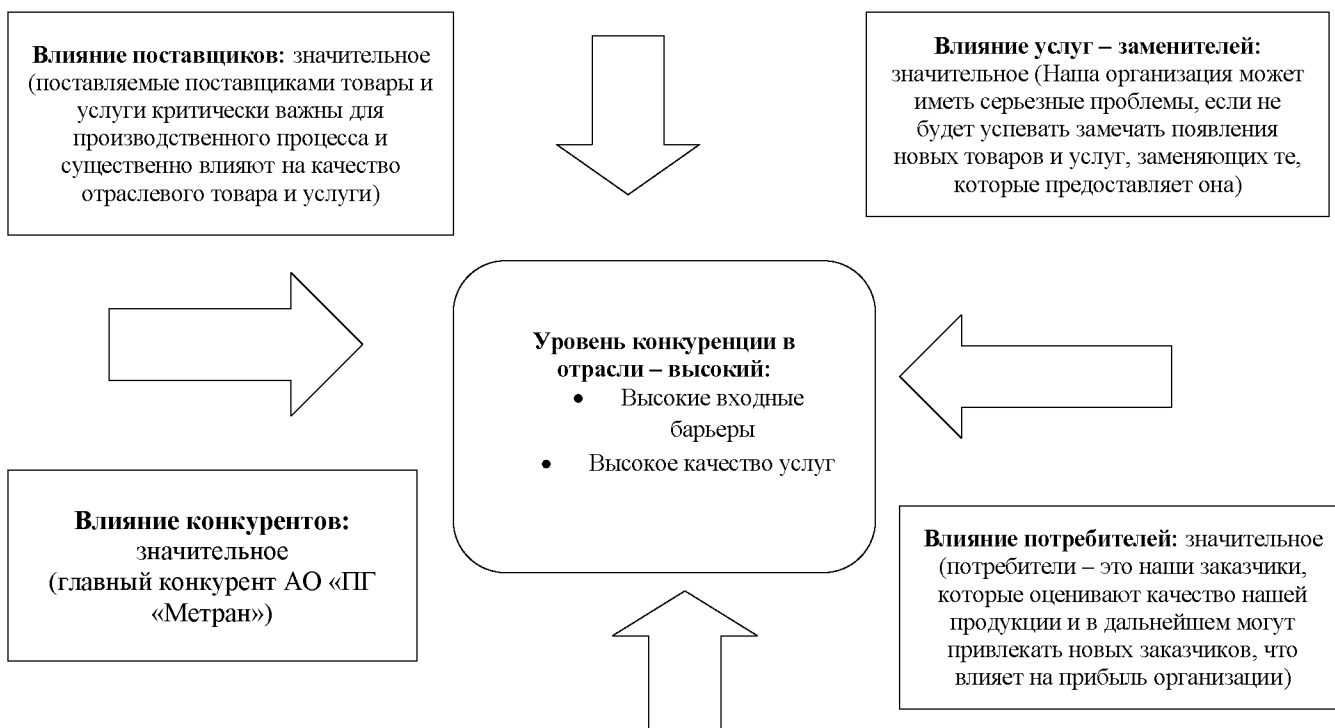


Рисунок 4 – 5 сил Портера

Ближнее окружение – это реально существующие в пространстве и времени системы, которые влияют на деятельность предприятия и находятся под его влиянием.

В ходе анализа мы выяснили, что ближнее окружение имеет значительное влияние на эффективность производственной деятельности АО «Завод «Прибор». Следовательно, нам необходимо обращать внимание на данные факторы, чтобы оставаться конкурентоспособным предприятием.

Далее необходимо провести анализ сильных, нейтральных и слабых сторон АО «Завод «Прибор». Для этого необходимо воспользоваться SNW-анализом, представленном в таблице 3.

Сравним показатели АО «Завод «Прибор» (X) с одним из конкурентов в данной отрасли – АО «ПГ «Метран» (Y).

Промышленная Группа «Метран» является ведущим российским приборостроительным предприятием, с производственных линий которого выходят средства измерений давления, температуры, уровня, расхода; распределенные системы управления, клапаны и регуляторы, метрологическое оборудование. «Метран» обеспечивает все стадии жизненного цикла продукции: разработку, изготовление, техническую поддержку, продажи, сервисное обслуживание заказчиков.

Необходимость проведения исследований продиктована еще и постоянно меняющимися целями функционирования организаций, что неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей.

Для более глубокого изучения внутренней среды организации применяют SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия.

SNW – анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительный анализ АО «Завод «Прибор» и АО «ПГ «Метран»

№ п/п	Наименование стратегии организации	Качественная оценка организации						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Стратегия организации	Y			X			
2	Организационная структура		Y	X				
3	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:				X, Y			
3.1	Финансы как состояние текущего баланса		Y	X				
3.2	Финансы как финансовая структура				X, Y			
3.3	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)				X, Y			
3.4	Финансы как уровень финансового менеджмента				X, Y			
4	Продукт как конкурентоспособность (в целом) в том числе:				X, Y			
4.1	Фокус группы		X, Y					
5	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу в целом				X, Y			
6	Дистрибуция как система в реализации продукта (в целом), в том числе:				X, Y			
6.1	Как материальная структура				X, Y			
6.2	Как умение торговать				X, Y			
7	Информационная технология				Y		X	
8	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов				X, Y			
9	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:		Y	X				
9.1	Способность к лидерству первого лица организации				X, Y			
9.2	Способность к лидерству всего персонала				X, Y			
9.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов				X, Y			
10	Уровень производства (в целом), в том числе:	X			Y			
10.1	Как качество менеджеров (ключевых специалистов)				X, Y			
10.2	Как качество интервьюеров (основных работников)				X, Y			
11	Уровень маркетинга				X, Y			
12	Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			Y			X	
13	Качество персонала (в целом)				X, Y			
14	Репутация на рынке		Y	X				

Окончание таблицы 6

№ п/п	Наименование стратегии организации	Качественная оценка организации						
		3	2	1	0	-1	-2	-3
15	Репутация как работодателя		Y			X		
16	Отношение с органами власти (в целом), в том числе:				X, Y			
17	С федеральным правительством				X, Y			
17.1	С правительством субъекта федерации				X, Y			
17.2	С органами местного самоуправления				X, Y			
17.3	С системой налогового контроля				X, Y			
18	Инновации и разработки	X, Y						
19	После внедрённых инноваций отношения с заказчиками	X		Y				
20	Степень вертикальной интеграции		X		Y			
21	Корпоративная культура	Y				X		
22	Объем реализованной продукции, тыс. тонн			X	Y			
23	Охрана окружающей среды		X		Y			

Следовательно, сильные стороны АО «Завод «Прибор» это – инновации и разработки, и дальнейшие отношения с заказчиками. Постоянное развитие и современные технологии – вот ключ к успеху.

Слабые стороны компании – уровень менеджмента и плохо проработанная корпоративная культура. Слабой стороной так же является репутация завода как работодателя. Это очень плохо, так как завод нуждается в качественных и профессиональных кадрах для повышения эффективности деятельности.

«Метран» же является очень привлекательным для сотрудников, так как организация много даёт своему персоналу.

В соответствии с ФЗ №223 «О государственных закупках» Завод проводит тендеры по приобретению материалов и услуг.

Чтобы проанализировать дальнейшую стратегию АО «Завод «Прибор», необходимо провести модифицированный SWOT – анализ, представленный в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT- анализ АО «Завод «Прибор»

	Среда	
	<u>Преобладающие возможности</u>	<u>Преобладающие угрозы</u>
АО «Завод «Прибор»	<p>Развитие новых технологий;                      Появление новых заказчиков и партнёров;                      Возможное введение льгот по налогам;                      Выход на новый рынок.</p>	<p>Рост инфляции;                      Загрязнение окружающей среды;                      Появление новых технологий у конкурентов.</p>
<p><u>Преобладающие сильные стороны</u></p> <p>Стратегия организации – непрерывное совершенствование, к чему стремятся сотрудники организации;                      Уровень производства находится на отличном уровне, редкие жалобы заказчиков;                      Инновации и регулярные разработки, превосходящие конкурентов;                      Качество производимой продукции, что так же приводит к отсутствию жалоб заказчиков.</p>	<p><u>Развитие организации</u></p> <p>Дальнейшей стратегией должно быть развитие организации.                      Следует не останавливаться на достигнутых результатах, а дальше заниматься исследованиями и внедрением новых технологий, расширять клиентскую и партнерскую базы. Для достижения данной стратегии нам необходим лояльный квалифицированный персонал.</p>	<p><u>Гибкое реагирование</u></p> <p>Уровень производства и степень вертикальной интеграции позволят сгладить негативное воздействие роста инфляции. Стратегия АО «Завод «Прибор» говорит о дальнейшем развитии. Это значит, что организации следит за новыми технологиями и качество производимой продукции даёт возможность эффективно функционировать на рынке.</p>
<p><u>Преобладающие слабые стороны</u></p> <p>Корпоративная культура находится на низком уровне, мало сотрудников одинаково придерживается её;                      Высший уровень менеджмента мало заботится о своих сотрудниках;                      Плохая репутация завода как работодателя, так как у конкурентов условия работы лучше.</p>	<p><u>Совершенствование организации</u></p> <p>Финансовое положение предприятия можно поправить при помощи регулярного участия и проведения тендеров, а также благодаря расширению партнерской и клиентской баз, поиска инвесторов.                      Благодаря решению первой проблемы-поиска новых инвесторов, решится и вторая. Поступление новых денежных потоков, позволит улучшить недочеты в кадровой службе.</p>	<p><u>Ликвидация проблем</u></p> <p>Рост инфляции в сочетании с плохой финансовой структурой приведет организацию к банкротству, в таком случае можно попробовать получить государственный кредит или ликвидировать компанию.</p>

На данный момент, предприятию АО «Завод «Прибор» следует придерживаться стратегии развития организации.

Цели АО «Завод «Прибор» направлены на комплексное удовлетворение потребностей каждой стороны, т.е. потребителей, акционеров, персонала компании и общества в целом. Миссия компании звучит так: «являться эффективным предприятием, которое признано за высокое качество, обеспечивающее высокую ценность для Заказчика». А стратегия АО «Завод «Прибор» - непрерывное совершенствование. Все эти показатели взаимосвязаны и нацелены на развитие. Следовательно, персонал компании также должен развиваться и модернизироваться. Очень важно, чтобы наш персонал был лояльным к нашей организации и старался эффективно трудиться на благо организации. Для того, чтобы персонал был настроен на эффективную работу именно в нашей организации, нам необходимо его заинтересовать. Материальное вознаграждение для персонала данной организации не имеет большого значения, так как оно в принципе имеет хороший уровень. А вот нематериальная мотивация на АО «Завод «Прибор» практически отсутствует. Поэтому на неё нам необходимо обратить особое внимание.

В целом можно сказать, что АО «Завод «Прибор» располагает достаточным потенциалом для совершенствовании системы нематериальной мотивации персонала, то есть для формирования корпоративного духа, снижения уровня текучести кадров, повышения эффективности использования потенциала работников компании. На предприятии существует наличие большого числа опытных сотрудников с высшим профессиональным образованием, что является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте обладают объёмным количеством знаний и опытом.

Вывод по параграфу 2.2: можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день успешная работа АО «Завод «Прибор» связана со стабильной деятельностью его коллектива, готового к решению задач, поставленных компанией.

Профессионализм и новаторский опыт работников завода открывают хорошие перспективы. А залогом остаются три кита: богатая история, разнообразное, востребованное на рынке производство и высококлассные работники. История у завода действительно богатая, производство востребовано на рынке, но, к сожалению, есть проблема с текучестью персонала, что приводит менее эффективной работе завода.

### 2.3 Кадровый аудит АО «Завод «Прибор»

В таблице 8 мы проведём анализ обеспеченности персоналом ФГУП «Завод «Прибор», что подразумевает также количественную и качественную характеристику человеческих ресурсов, состав и структуру персонала.

Источники для анализа - статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления, данные табельного учета и отдела кадров.

Таблица 8 – Анализ обеспеченности персоналом ФГУП «Завод «Прибор»

№п/п	Показатели	Количественная характеристика	
		Количество, чел.	Процент %
1	Всего работающих	407	100
2	Мужчины среди работающих	230	57
3	Женщины среди работающих	177	43
4	Работники с высшим образованием	165	41
5	Работники с общим средним образованием	78	19
6	Работники со средним специальным образованием	114	28
7	Работники с незаконченным высшим образованием	50	12
8	Руководители	80	20
9	Специалисты	116	28
10	Служащие	90	22
11	Рабочие	121	30

Из таблицы мы видим, что 57% от общего числа работающих занимают мужчины, так же на предприятии наибольшее количество работников с высшим образованием – они занимают 41% от общего числа работающих.

В таблице 9 проведём кадровый аудит по подразделениям организации.

Таблица 9 – Кадровый аудит по подразделениям организации

№ п/п	Название подразделения	Средний возраст, лет	Количество работников
1	Механосборочное производство: ОПР; специалисты; руководители.	47	190
		49	134
		40	45
		46	11
2	Отдел технической документации	54	6
3	Отдел главного технолога	46	4
4	Отдел главного конструктора	45	12
5	Отдел контрольно-измерительного оборудования	47	5
6	Служба эксплуатации и ремонта оборудования	56	16
7	Испытательная лаборатория	57	3
8	Отдел энергообеспечения	52	15
9	Энерго-механическая служба	46	14
10	Служба зам. директора по коммерческим вопросам	48	24
11	Служба Главного контролера качества	54	35
12	Служба зам. директора по экономике и финансам	40	22
13	Служба Главного инженера	50	89
14	Служба зам. директора по персоналу и безопасности	43	15

Наибольшее количество работников приходится на механосборочное производство и службу Главного инженера. Это объясняется производственной спецификой предприятия.

Представим структуру персонала по половому признаку на рисунке 5.

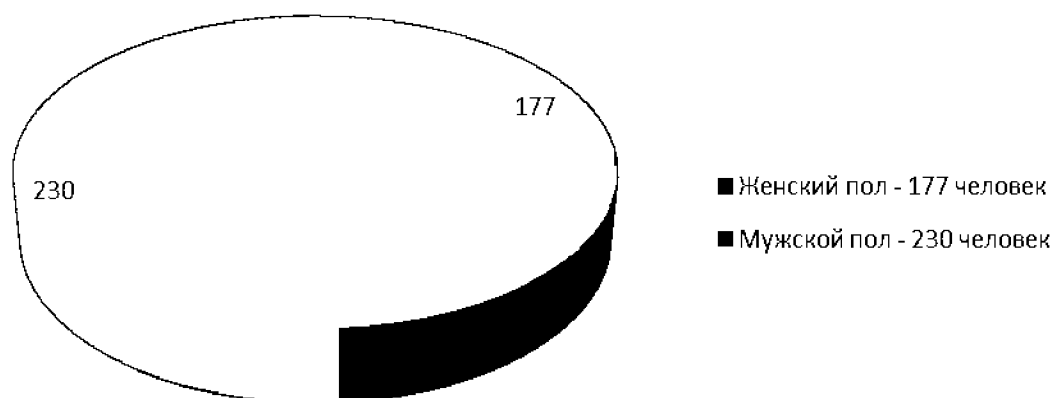


Рисунок 5 – Структура персонала по половому признаку



Основную часть коллектива составляют мужчины – 57%, это объясняется спецификой предприятия и наибольшей численностью основных рабочих, которые задействованы на производстве.

На рисунке 6 мы можем увидеть структуру персонала по образованию.

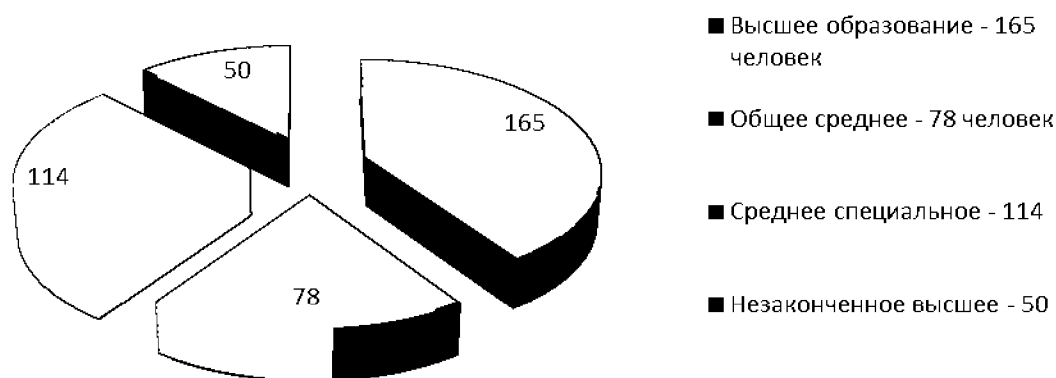


Рисунок 6 – Структура персонала по образованию

Большим количеством работников на предприятии являются люди с высшим образованием – 41% и средним специальным образованием – 28%. Это способствует успешному развитию данного предприятия.

На рисунке 7 мы можем увидеть структуру персонала по стажу работы.

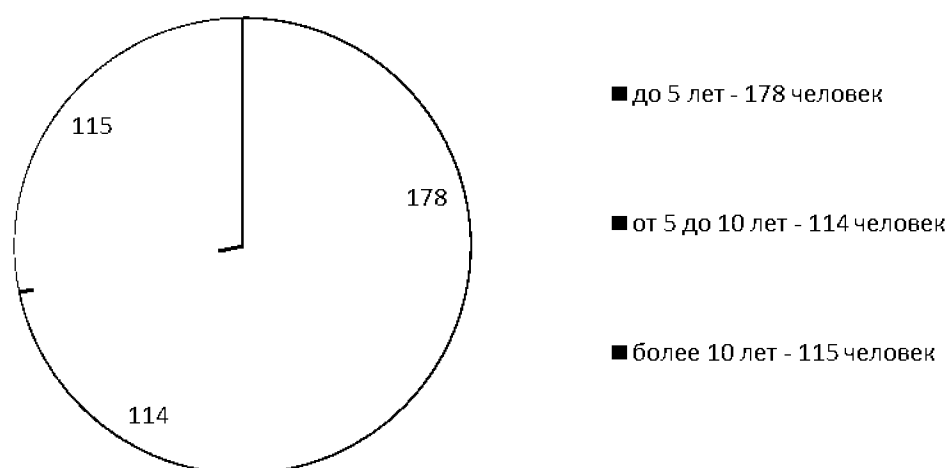


Рисунок 7 – Структура персонала по стажу работы

Итак, судя по рисунку 7, можно сделать следующий вывод, что текучесть кадров достаточно высока, так как в компании работает много сотрудников со стажем работы менее 5 лет. Поэтому ниже будет рассмотрен такой показатель как текучесть кадров.

Следующий этап кадрового аудита – анализ текучести кадров в компании (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ текучести персонала за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Текучесть персонала, % от общего количества уволившиеся	12	16	18
Текучесть среди сотрудников со стажем менее 5 лет, чел.	18	25	28
Текучесть среди сотрудников со стажем 5-10 лет, чел.	22	31	45
Текучесть среди сотрудников со стажем более 10 лет, чел.	15	18	12

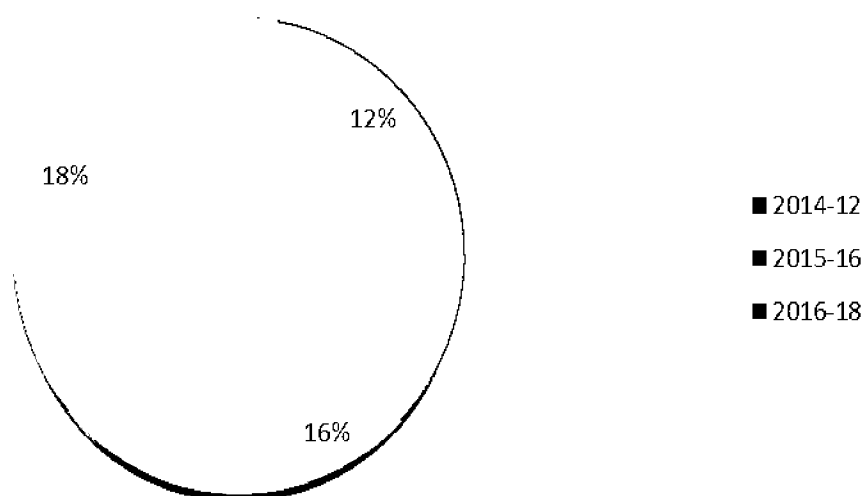


Рисунок 8 – Текучесть персонала

Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что за последние 3 года данный показатель существенно вырос, особенно среди сотрудников со стажем работы 5-10 лет.

Подводя итог кадрового аудита, мы можем сформировать примерное описание рядового сотрудника ФГУП «Прибор». Это мужчина с примерным возрастом 49 лет, с высшим образованием и стажем работы в компании до 5 лет.

Наличие большого числа опытных сотрудников с высшим профессиональным образованием является положительным фактом в процессе преобразований.

Это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте обладают объёмным количеством знаний и опытом.

Что касается направления изменений, обозначенные нами показатели текучести, свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Большее количество увольнений – это увольнения по собственному желанию – 65% от всех увольнений. Одной из причин является недоработка в мотивации персонала.

Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что за последние 3 года данный показатель существенно вырос, особенно среди сотрудников со стажем работы 5-10 лет.

Опросив некоторое количество сотрудников, я поняла, что нематериальная мотивация на заводе находится на низком уровне. Положения о нематериальной мотивации на Заводе не существует.

Я провела опрос среди сотрудников АО «Завод «Прибор» насколько им важна нематериальная мотивация. Данные, полученные в ходе опроса, я представлю в форме таблицы 11.

Таблица 11 – Данные опроса о нематериальной мотивации среди сотрудников

Ответы	Очень важно	Важно	Хватает материального стимулирования
Руководители	25%	25%	50%
Специалисты	35%	25%	40%
Рабочие	65%	20%	15%
Служащие	50%	25%	25%

Исходя из таблицы, мы можем сделать вывод, что наибольшую важность для рабочих и служащих имеет всё-таки нематериальная мотивация.

Нам необходимо обратить на это большое внимание, так как именно от профессионализма и эффективности рабочего персонала зависит эффективность завода, так как это производственное предприятие.

Вывод по параграфу 2.3: подводя итог кадрового аудита, мы можем сформировать примерное описание рядового сотрудника АО «Завод «Прибор». Это мужчина с примерным возрастом 49 лет, с высшим образованием и стажем работы в компании до 5 лет.

Наличие большого числа опытных сотрудников с высшим профессиональным образованием является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте обладают объёмным количеством знаний и опытом.

Что касается направления изменений, обозначенные нами показатели текучести, свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Большое количество увольнений – это увольнения по собственному желанию – 65% от всех увольнений.

Одной из причин является недоработка в мотивации персонала.

Вывод по главе 2: в данной главе мы провели анализ организационно – хозяйственной деятельности предприятия. Мы рассмотрели специфику деятельности АО «Завод «Прибор». Проведя анализ внешней и внутренней среды, мы можем сделать вывод о том, что на сегодняшний день успешная работа АО «Завод «Прибор» связана с профессионализмом и новаторским опытом работников завода, которые открывают хорошие перспективы. Проведя кадровый аудит предприятия, мы выявили проблему текучести кадров. Большое количество увольнений – увольнения по собственному желанию. Главной причиной является недоработка в нематериальной мотивации персонала.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НА АО «ЗАВОД «ПРИБОР»

#### 3.1 Анализ существующей системы нематериальной мотивации персонала

В предыдущей главе была описана деятельность компании АО «Завод «Прибор», рассмотрены основные экономические показатели в динамике с 2014 по 2016 года, проведены анализы внутренней и внешней среды, а также организационно-кадровый аудит компании.

В рамках проведенного анализа, а также анализа стратегии организации, была выявлена основная стратегическая цель, такая как увеличить чистую прибыль предприятия. Достигнуть этого можно за счет снижения текучести и повышения эффективности труда персонала, а этому, в свою очередь, способствует развитие нематериальной мотивации персонала.

Для оценки возможности развития нематериальной мотивации рассмотрим актуальную систему мотивации. Она представлена на рисунке 9.

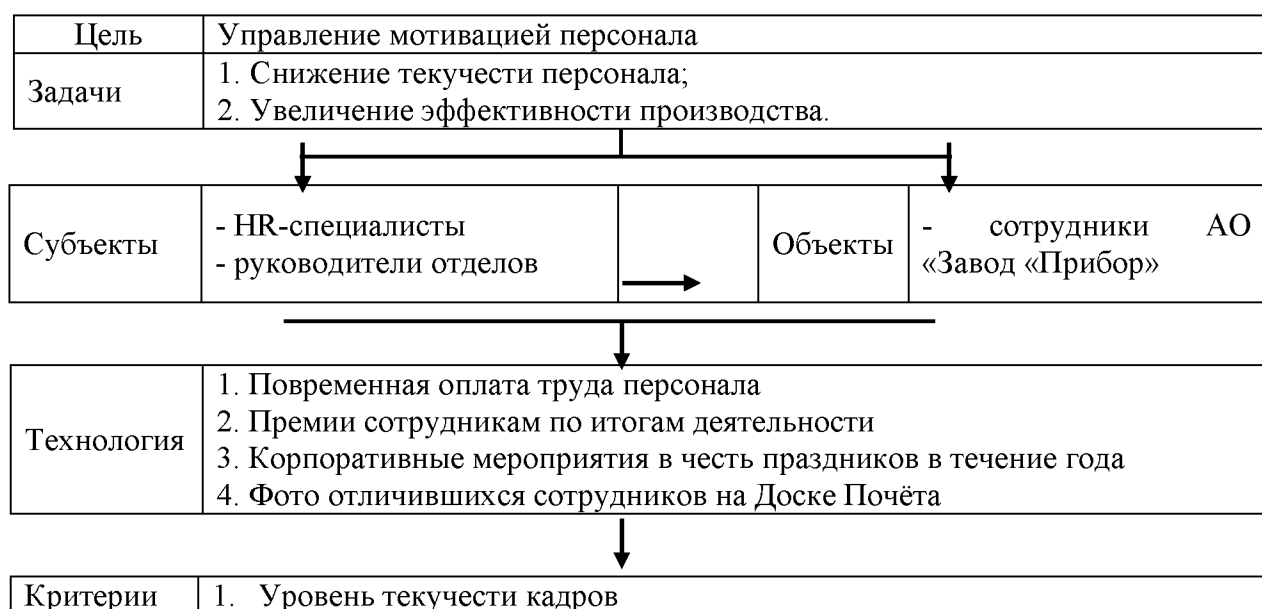


Рисунок 9 – Существующее управление мотивацией персонала  
в виде системы

Берём подсистему мотивации в общем, так как нематериальная мотивация на предприятии представлена только Доской Почёта и корпоративными мероприятиями.

Цель изначально поставлена неверно, она не соответствует принципам SMART. Она не конкретна, не измерима, не соотносится с конкретным сроком. Задачи так же сформулированы не конкретно и не в полном объёме.

Основные мероприятия по мотивации персонала на предприятии: повременная оплата труда персонала; премии сотрудникам по итогам деятельности; корпоративные мероприятия в честь праздников в течение года; фото отличившихся сотрудников вывешиваются на Доске Почёта. Существуют мероприятия по нематериальной мотивации сотрудников на заводе, которые хорошо работают в течение нескольких лет. Это:

- новогодние подарки для работников, либо детей работников;
- корпоративные вечеринки к праздникам, совместные выезды на природу и т.д.;
- праздники для детей работников на предприятии.

К сожалению, данные мероприятия проводятся только в честь каких-либо праздников. Естественно этого недостаточно для полноценной и успешной нематериальной мотивации персонала.

Критерием успешности существующей системы нематериальной мотивации персонала является только его текучесть. По одному показателю нельзя оценить успешность функционирования системы.

Для повышения лояльности сотрудников к предприятию необходимо проработать дополнительные мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации. Для этого необходимо учитывать личностные потребности сотрудников.

Сотрудники АО «Завод «Прибор» хотели бы получать медицинское страхование, гибкий график работы, бесплатные обеды, обучение отметившихся сотрудников и возрастание их по карьерной лестнице.

Далее рассмотрим нематериальную мотивацию как процесс на рисунке 10.

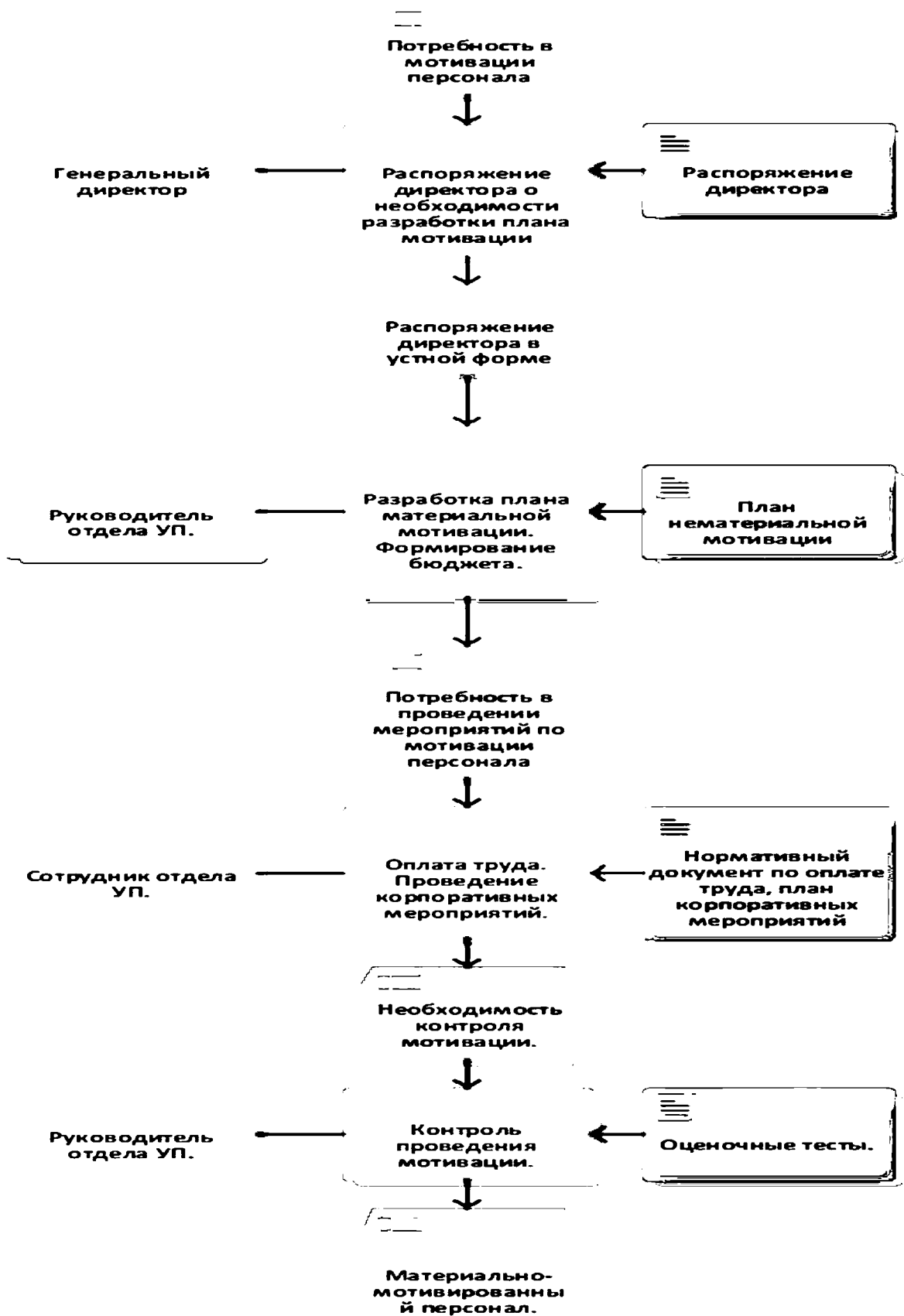


Рисунок 10 – Существующий процесс нематериальной мотивации персонала на АО «Завод «Прибор»

На основании проведенного анализа, можно выделить следующие ключевые недостатки бизнес-процесса мотивации:

1) полученные сведения по анализу рынка, выявлению возможностей по мотивации персонала не используются в полной мере. Хотя могли бы улучшить данную подсистему управления персоналом.

2) сама мотивация имеет ограниченный набор элементов, в виде простой оплаты труда и корпоративных мероприятий – необходимо расширить формы мотивации.

3) контроль результатов удовлетворённости мотивацией имеет тестовую форму. Не формируются выводы и отчеты по результатам мотивации, не используются полученные данные для дальнейшего планирования работы с персоналом.

Вывод по 3.1: проанализировав существующие систему и процесс нематериальной мотивации персонала, выяснилось, что данная система и процесс функционируют неэффективно. Основным из недостатков является то, что нет Положения по нематериальной мотивации персонала, нет конкретных программ нематериальной мотивации, а также нет конкретных критериев оценки нематериальной мотивации персонала.

Таким образом, установлено, что существующая система не позволит достичь поставленных целей. В следующем пункте представим усовершенствованную систему нематериальной мотивации сотрудников АО «Завод «Прибор».

### 3.2 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников

Основываясь на данных, приведенных во второй главе и в пункте 3.1, можно сформулировать цель предлагаемого нами кадрового проекта: увеличение чистой прибыли на 15% к 01.01.2019 г. за счёт снижения текучести персонала на 10% по отношению к предыдущему периоду на АО «Завод «Прибор».



На основе этого в данном параграфе будет описан кадровый проект по достижению данной цели. В первую очередь рассмотрим предлагаемую в рамках проекта усовершенствованную систему нематериальной мотивации персонала с учетом всех недостатков, выявленных в предыдущем пункте.

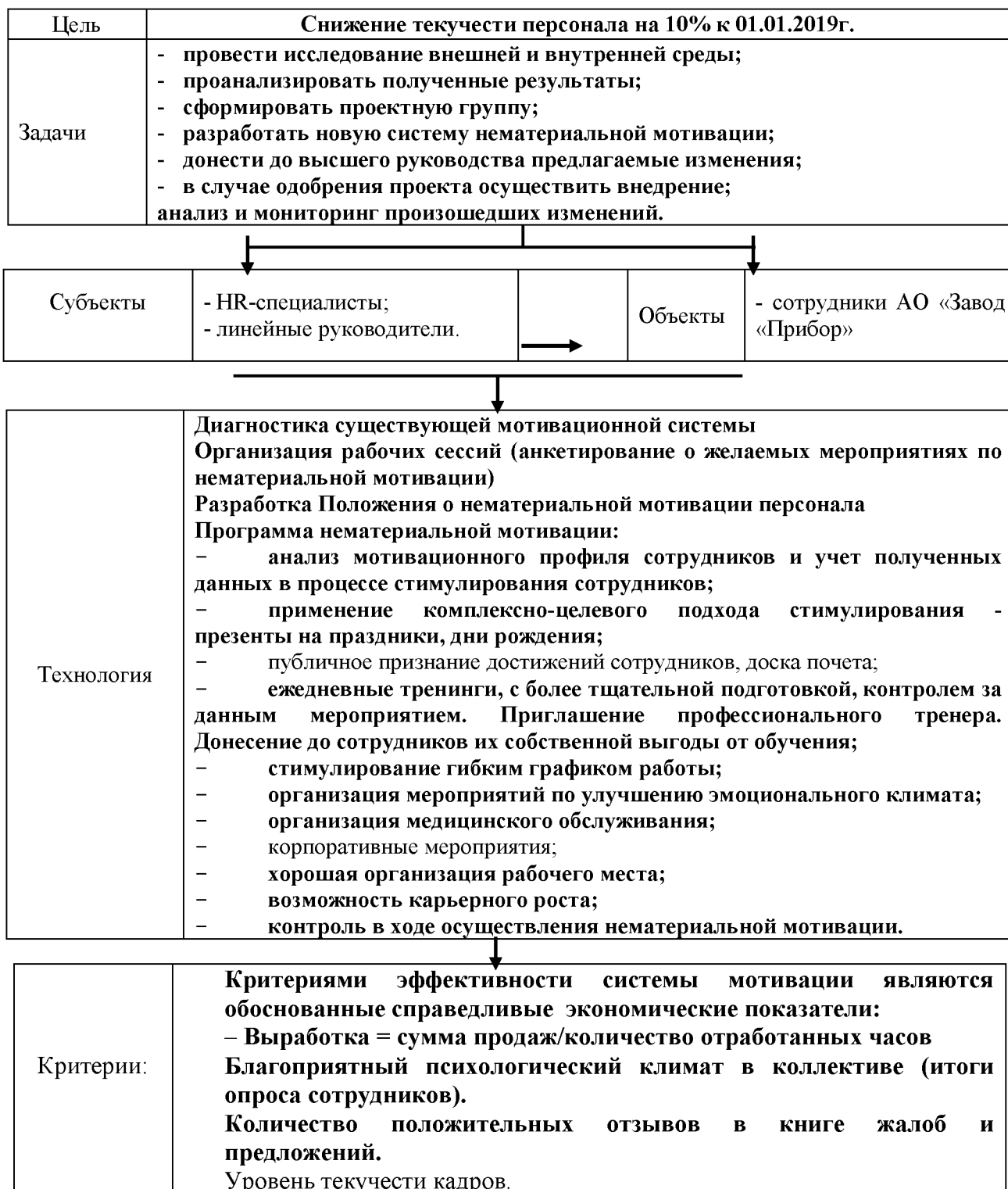


Рисунок 11– Предлагаемое управление нематериальной мотивацией в виде системы

Первое, что необходимо сделать, это проинформировать сотрудников и руководителей отделов на производстве о начале проекта по развитию нематериальной мотивации персонала.

Так же мы проводим анкетирование о желаемых мероприятиях по нематериальной мотивации персонала. Далее нам необходимо разработать Положение о Нематериальной мотивации персонала, в которое мы вносим мероприятия с учётом анкетирования сотрудников АО «Завод «Прибор».

Вводя Положение по нематериальной мотивации персонала, необходимо продумать мероприятия, которые будут в него включены. Для этого необходимо узнать личностные потребности персонала АО «Завод «Прибор», так как к каждому необходим свой подход.

Проходя практику на данном предприятии, я провела опрос сотрудников и выявила более значимые для сотрудников мероприятия. Результаты опроса мы можем увидеть в таблице 12.

Таблица 12 – Необходимые мероприятия нематериальной мотивации

Ранг	Факторы мотивации	Количество сотрудников (%)
1	Возможность обучения на рабочем месте	87
2	Медицинское обслуживание	72
3	Хорошая организация рабочего места	55
4	Хороший эмоциональный климат в коллективе	47
5	Доска Почёта	40
6	Корпоративные мероприятия	36

Как мы видим, наиболее значимой формой нематериальной мотивации для персонала является возможность обучения. Это плюс для нашего предприятия, так как у сотрудников присутствует желание развиваться, а, следовательно, дальше работать более эффективно.

Так же значимым является медицинское обслуживание на предприятии. Это действительно необходимо, учитывая специфику нашего предприятия. Здоровье является важной ценностью для каждого человека.

Далее необходимо, чтобы все сотрудники ознакомились с Положением о Нематериальной мотивации персонала на АО «Завод «Прибор».

Руководителям отделов необходимо оповестить своих сотрудников о нововведениях.

Вдобавок ко всему, необходимо разработать критерии оценки нематериальной мотивации персонала, по которым будем судить, насколько эффективно разработана программа нематериальной мотивации персонала.

Критериями оценки будем считать:

- выработка = сумма продаж/количество отработанных часов;
- увеличение чистой прибыли;
- повышение качества продукции;
- благоприятный психологический климат в коллективе (итоги опроса сотрудников);
- уровень текучести кадров.

Далее рассмотрим усовершенствованный процесс нематериальной мотивации персонала.

Вновь разработанный бизнес-процесс поможет нам решить проблемы предприятия АО «Завод «Прибор». Указанные меры позволят увеличить эффективность работы данного предприятия, так как при выборе методик нематериальной мотивации мы учитывали результаты опроса по желаемым мероприятиям для сотрудников АО «Завод «Прибор».

С усовершенствованной системой нематериальной мотивации мы сможем добиться поставленной цели, так как:

- мы прописали четкое содержание Положения о нематериальной мотивации персонала;
- разработали и внедрили программу нематериальной мотивации, в которую входят мероприятия с учётом пожеланий сотрудников АО «Завод «Прибор»;
- прописали четкие критерии оценки эффективности созданной программы нематериальной мотивации.

Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе нами будет использована система сбалансированных показателей.

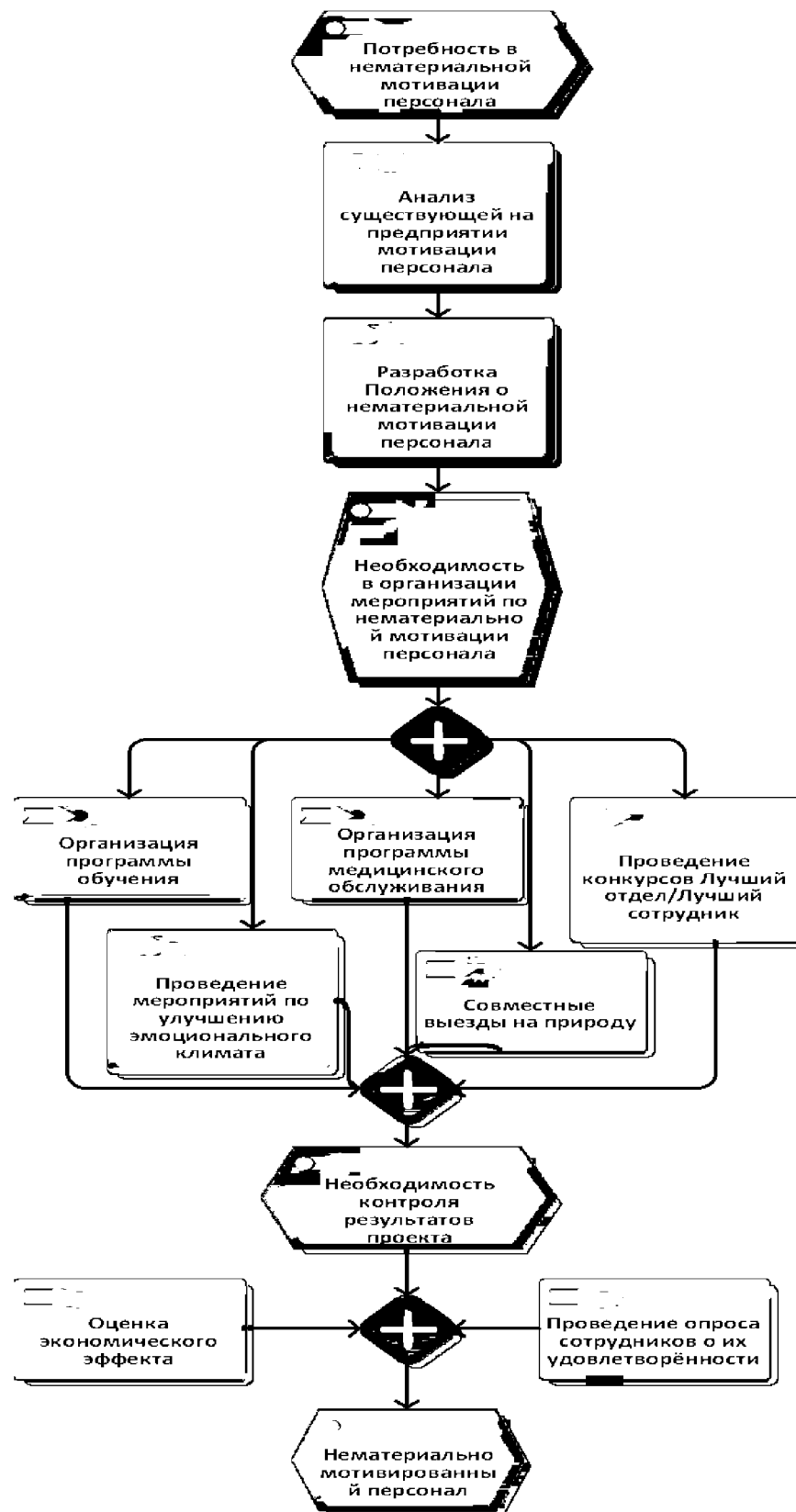


Рисунок 12 – Усовершенствованный процесс нематериальной мотивации персонала

Первым шагом станет построение стратегической карты, в которой отображены взаимосвязи процессов.

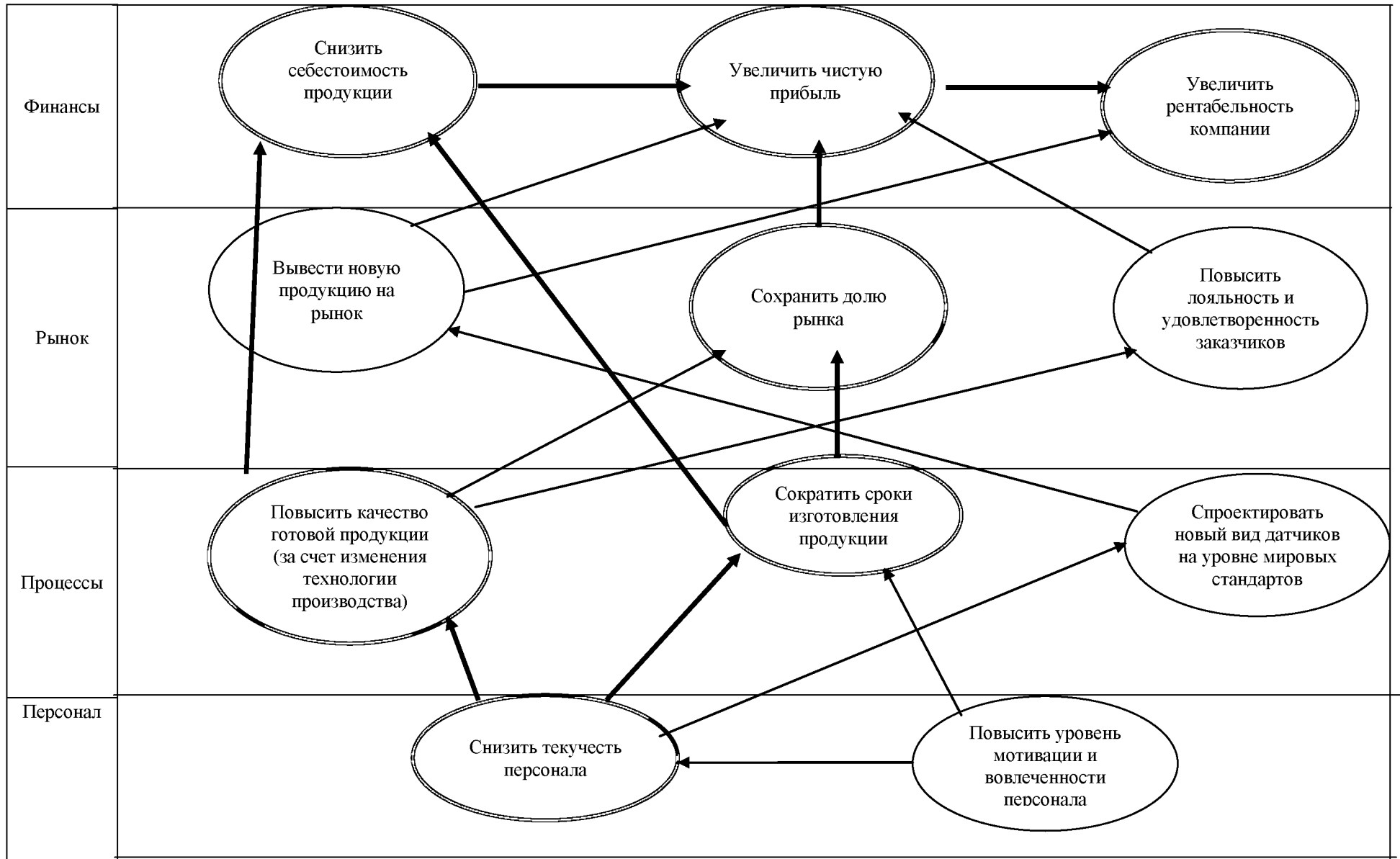


Рисунок 13 – Стратегическая карта организации

Для мониторинга и контроля реализации проекта необходимо определить показатели эффективности и сравнить текущие и плановые значения. Ниже рассмотрим счетную карту в таблице 13.

Таблица 13 – Счетная карта

Направление	Цель	КPI	Значение		Даты
			текущее	план	
1. Финансы	1. Увеличить рентабельность компании	1. Рентабельность деятельности, %	57%	85%	25.04.2018
	2. Увеличить чистую прибыль	2. Сумма чистой прибыли, %	88%	100%	25.04.2018
	3. Снизить себестоимость продукции	3. Себестоимость продукции, %	56%	35%	25.04.2018
2. Рынок	4. Вывести новую продукцию на рынок	4. Количество новых датчиков, %	35%	60%	25.04.2018
	5. Повысить лояльность и удовлетворенность заказчиков	5. Количество хороших отзывов от клиентов, %	69%	90%	25.10.2017
	6. Сохранить долю рынка	6. Значение доли рынка	4%	4,5%	25.04.2018
3. Процессы	7. Спроектировать новый вид датчиков на уровне мировых стандартов	7. % новых видов датчиков на уровне мировых стандартов	33%	55%	25.04.2018
	8. Сократить сроки изготовления продукции	8. Трудоемкость изделия, ч/ед.	20 ч/ед	16 ч/ед	25.04.2018
		Снижение времени простоев	10%	6%	25.10.2017
	9. Повысить качество готовой продукции	9. % брака оборудования	9%	3%	25.04.2018
4. Персонал	10. Увеличить количество высококвалифицированных сотрудников	10. % высококвалифицированных основных рабочих	32%	55%	25.10.2017
	11. Повысить уровень мотивации и вовлеченности персонала	11. % высокомотивированных и вовлеченных сотрудников	47%	60%	25.10.2017
	12. Снизить текучесть персонала	12. Внешняя текучесть	18%	%	01.01.2018

В счётной карте мы можем увидеть установленные показатели КРІ по четырем направлениям, по которым существуют текущие и плановые значения. Исходя из данных значений, оценивается эффективность производства.

На достижение плановых показателей влияет множество факторов. Один из них недоработка в системе нематериальной мотивации персонала, которую мы совершенствуем. С помощью различных методик нематериальной мотивации мы можем достигнуть плановых значений КРІ.

Для достижения поставленной цели необходимо разработать эффективную систему нематериальной мотивации персонала, которая будет учитывать личностные потребности сотрудников АО «Завод «Прибор», что в дальнейшем приведет к увеличению вовлеченности персонала и снижению текучести, тем самым повысится и эффективность производства.

У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации. Данные затруднения необходимо минимизировать.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

- 1) наличие необходимых ресурсов для реализации проекта.
- 2) высокий уровень квалификации проектной команды.
- 3) заинтересованность сотрудников в улучшении условий профессиональной деятельности.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

- 1) недоверие к инновациям со стороны руководства.
- 2) материальная мотивация для руководства важнее.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы на рисунке 14.



Рисунок 14 – Анализ поля сил Курта Левина

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости.

В процентном соотношении движущие силы проекта превосходят сдерживающие силы проекта. Данную оценку проводила экспертная комиссия предприятия. Следовательно, наш проект может помочь достичь плановых показателей KPI.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее заказчиков, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий.



Для успешности нашего проекта нам необходимо оценить возможные риски при его реализации и пути их минимизации.

Диапазон вероятности от 0 до 1 делится на три или более группы:

- от 0 до 0,2 – маловероятно;
- от 0,21 до 0,65 – вероятно;
- свыше 0,65 – весьма вероятно.

Оценивая данные риски, я пользовалась социально – психологическими особенностями структуры персонала и руководства АО «Завод «Прибор».

Рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка рисков реализации проекта

№	Вид риска	Характеристика	Вер-ть появл.	Сер-ть послед.	Коэф-т влияния
1	Незаинтересованная проектная группа	Выбраны неправильные участники проектной команды	0,3	0,7	0,21
2	Ухудшение коммуникаций в процессе проекта нематериальной мотивации	Не передача основной информации нематериальной мотивации	0,4	0,5	0,20
3	Соппротивление руководства при введении некоторых мероприятий	Достаточность материальной мотивации для руководства	0,2	0,4	0,12
4	Возникновение проблем при введении инноваций	Не все сотрудники будут удовлетворены предложенными мероприятиями по нематериальной мотивации	0,5	0,8	0,4
5	Переход соревновательности в жёсткое соперничество	Конфликты из-за неверного расценивания некоторыми сотрудниками конкурсной программы	0,6	0,6	0,20
6	Непокрытые затраты результатами проекта	Проект может не принести желаемых результатов, не дать желаемой прибыли	0,1	0,3	0,04

Рассмотрев риски и их последствия необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведём данные в карту рисков. Карту рисков мы рассмотрим на рисунке 15.

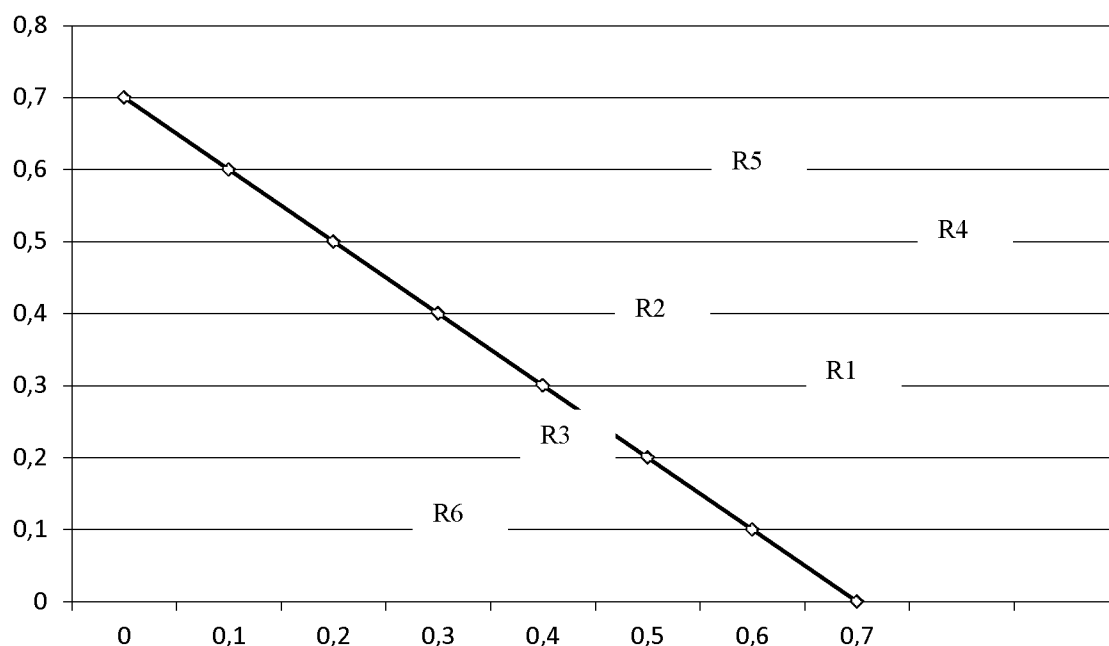


Рисунок 15 – Карта рисков

Как видно из рисунка 15 все 6 описанных рисков влекут за собой серьезные последствия, но лишь у 4 из них вероятность появления превышает 50%. Кроме прогнозирования рисков необходимо постараться любой даже незначительный риск минимизировать, особенно в условиях значительного влияния на деятельность компании.

Опишем возможные пути минимизации для каждого из рисков.

1) незаинтересованная проектная группа:

- помощь HR-специалиста в подборе заинтересованной проектной группы;
- привлечение руководителей отделов и HR-специалистов для осуществления проекта;
- развигание возможных сомнений относительно проекта.

2) ухудшение коммуникаций в процессе проекта нематериальной мотивации:

- качественное ведение информационной базы, обязательное участие непосредственного руководителя в процессе передачи знаний.

3) сопротивление руководства при введении некоторых мероприятий:

– проведение информационных мероприятий для ознакомления руководителей с программой и преимуществами их участия в ней.

4) возникновение проблем при введении инноваций:

– проведение информационных мероприятий, направленных на ознакомление с программой нематериальной мотивации персонала;

– определить плюсы нематериальной мотивации для всех уровней сотрудников.

5) переход соревновательности в жёсткое соперничество:

– проведение мероприятий, улучшающих эмоциональный климат в коллективе.

6) непокрытые затраты результатами проекта:

Для успешной реализации проекта необходимо проработать детальный план, который позволит рассчитать необходимые финансовые и человеческие затраты на достижения поставленной цели. План мероприятий рассмотрим в таблице 15.

Таблица 15 – План мероприятий проекта

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Про-д-ть	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
1	Прове	20.06.17	25.06.17	5	0	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
2	Анализ стратегии предприятия	20.06.17	23.06.17	3	0	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
3	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	21.06.17	25.06.17	4	0	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
4	Проведение кадрового аудита и анализ его результатов	26.06.17	03.07.17	7	3	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
5	Анализ системы УП	04.07.17	11.07.17	7	4	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист

Продолжение таблицы 15

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
6	Сбор проектной команды; согласование начала проекта с руководством	12.07.17	14.07.17	2	5	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
7	Анализ существующей на предприятии системы мотивации персонала	15.07.17	24.07.17	9	6	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
8	Анализ передового отечественного и зарубежного опыта по развитию нематериальной мотивации персонала	25.07.17	02.08.17	8	7	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист
9	Организовать документационное обеспечение проекта	03.08.17	17.08.17	14	8	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
10	Подготовить проект изменений	18.08.17	01.09.17	14	9	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	HR-специалист
11	Оценить проект с точки зрения технических возможностей	02.09.17	04.09.17	2	10	Отдел технического сопровождения	HR-специалист
12	Оценить проект с точки зрения качества	05.09.17	07.09.17	2	11	Сотрудники HR-отдела, сотрудники отдела внутренних коммуникаций	HR-специалист, специалист отдела коммуникаций

Продолжение таблицы 15

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
13	Подготовить Приказ о реализации проекта	08.09.17	10.09.17	2	12	Сотрудники HR-отдела	Руководитель проекта, HR-специалист
14	Разработка Положения о нематериальной мотивации персонала	11.09.17	11.10.17	30	13	Сотрудники HR-отдела	Руководитель проекта, HR-специалист
15	Донести до руководителей и сотрудников информацию об изменениях	12.10.17	19.10.17	7	14	Руководитель проекта, руководитель функциональных подразделений, HR-специалист	Руководитель проекта, HR-специалист
16	Подготовить документацию по новой технологии мотивации	20.10.17	30.10.17	10	15	Руководитель проекта, HR-специалист	Руководитель проекта, HR-специалист
17	Проведение опроса сотрудников о качестве новой программы нематериальной мотивации	31.10.17	14.11.17	14	16	Сотрудники HR-отдела	HR-специалист
18	Организация программы обучения	15.11.17	19.11.17	4	17	Сотрудники HR-отдела, сотрудники организации, тренер	Руководитель проекта, HR-специалист
19	Реализация программы обучения	20.11.17	04.12.17	14	18	Сотрудники HR-отдела, сотрудники организации, тренер	Руководитель проекта, HR-специалист

Продолжение таблицы 15

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
20	Организация программы медицинского обслуживания	04.12.17	08.12.17	5	19	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта, медицинский работник	Руководитель проекта, HR-специалист
21	Реализация программы медицинского обслуживания	09.12.17	08.01.18	30	20	Сотрудники HR-отдела, медицинский работник	Руководитель проекта, HR-специалист
22	Организация программы конкурсов Лучший отдел/Лучший сотрудник	08.01.18	18.01.18	10	21	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта, сотрудники предприятия	Руководитель проекта, HR-специалист
23	Проведение конкурсов Лучший отдел/Лучший сотрудник	18.01.18	09.03.18	50	22	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта, сотрудники предприятия	Руководитель проекта, HR-специалист
24	Организация рабочих мест	09.03.18	23.03.18	14	23	Специалисты, основные рабочие, HR-специалист	Руководитель проекта, HR-специалист
25	Создание программы мероприятий по улучшению эмоционального климата в отделах	24.03.18	02.04.18	8	24	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	HR-специалист
26	Проведение мероприятий по улучшению эмоционального климата	03.04.18	03.06.18	60	25	Сотрудники HR-отдела, сотрудники организации	HR-специалист

## Окончание таблицы 15

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Предыдущее мероприятие	Участники	Ответственные лица
27	Совместные выезды на природу	04.06.18	31.08.18	88	26	Сотрудники предприятия	Руководитель проекта
28	Оценка экономического эффекта от предложенных рекомендаций	01.09.18	01.10.18	30	27	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта
29	Проведение опроса руководителей отделов о качестве проекта и их удовлетворенности	02.10.18	16.10.18	14	28	Сотрудники HR-отдела, руководитель и отделов на производстве	HR-специалист
30	Проведение опроса сотрудников о качестве проекта и их удовлетворенности	17.10.18	07.11.18	21	29	Сотрудники HR-отдела, сотрудники отделов	HR-специалист
31	Проведение совещания по итогам работы проектной команды	08.11.18	09.11.18	1	30	Сотрудники HR-отдела, руководитель проекта	Руководитель проекта, HR-специалист

В таблице 15 описаны основные мероприятия проекта, которые будут способствовать совершенствованию нематериальной мотивации персонала на АО «Завод «Прибор», а, следовательно, достижению основной цели проекта и повышению эффективности деятельности предприятия. Благодаря данным мероприятиям мы сможем достичь плановых показателей KPI. Указано количество необходимого времени для реализации каждого мероприятия, а также участники и ответственные лица.

Далее рассмотрим данные мероприятия на диаграмме Ганта, где проиллюстрированы временные промежутки для мероприятий нашего проекта. Диаграмму Ганта мы можем увидеть на рисунке 16.

Задача	Дата начала	Длительность	Кв 2		Кв 3		Кв 4		Кв 1		Кв 2		Кв 3		Кв 4											
			Апр	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб	Дек.			
1. Анализ деятельности пред	20.06.17	5																								
2. Анализ стратегии предпрж	20.06.17	9																								
3. Анализ внешней и внутренней	21.06.17	4																								
4. Кадровый аудит	26.06.17	7																								
5. Анализ системы УП	04.07.17	7																								
6. Сбор проектной команды	12.07.17	2																								
7. Анализ существующей сист	15.07.17	9																								
8. Анализ отечественного и	25.07.17	8																								
9. Организовать документаци	03.08.17	14																								
10. Подготовить проект измен	19.08.17	14																								
11. Оценить проект с точки зр	02.09.17	2																								
12. Оценить проект с точки зр	05.09.17	2																								
13. Подготовить Приказ о реад	08.09.17	2																								
14. Разработка Положения о	11.09.17	30																								
15. Донести до руководителей	12.10.17	7																								
16. Подготовить документаци	20.10.17	10																								
17. Проведение опроса сотру	31.10.17	14																								
18. Организация программы о	15.11.17	4																								
19. Реализация программы об	20.11.17	14																								
20. Организация программы м	04.12.17	5																								
21. Реализация программы ме	09.12.17	30																								
22. Организация программы к	09.01.18	10																								
23. Проведение конкурсов Луч	18.01.18	50																								
24. Организация рабочих мес	09.03.18	14																								
25. Создание программы мер	24.03.18	8																								
26. Проведение мероприятий	03.04.18	60																								
27. Совместные выезды на пр	04.06.18	88																								
28. Оценка экономического ад	01.09.18	30																								
29. Проведение опроса рукод	02.10.18	14																								
30. Проведение опроса сотру	17.10.18	21																								
31. Проведение совещания по	08.11.18	1																								

Рисунок 16 – Диаграмма Ганта

Детальнее рассмотрим основные мероприятия проекта. Первое, что нужно сделать, это провести анализ деятельности предприятия, всех его основных экономических показателей, анализ стратегии предприятия и анализ внешней и внутренней среды, чтобы увидеть полную картину деятельности предприятия. Далее необходимо провести кадровый аудит и анализ системы УП.

Затем необходимо произвести сбор проектной команды.

В данном проекте будут участвовать начальник производства, заместитель начальника производства, директор по УП и 3 HR-специалиста.

Начальник производства ответственен за все мероприятия проекта, заместитель начальника непосредственно участвует в создании мероприятий по улучшению эмоционального климата в отделах, а также участвует в завершающих мероприятиях проекта, HR-специалисты ответственны за все организационные мероприятия, а директор по управлению персоналом организует работу HR-специалистов.



После этого проанализируем существующую систему нематериальной мотивации персонала, чтобы выявить недостатки данной системы и устранить их.

Далее, приступая к разработке усовершенствованной системы нематериальной мотивации, необходимо создать Положение о нематериальной мотивации персонала, которое будет описывать принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов для различных категорий сотрудников предприятия. На основе данного положения создается план мероприятий по нематериальному стимулированию, который предполагает вовлечение и участие всех групп сотрудников компании.

Следующим шагом является разработка программ по получению бесплатных обедов и бесплатного медицинского обслуживания. Далее организуются два конкурса: Лучший сотрудник и Лучший отдел. Данные конкурсы направлены на демонстрацию профессиональных и творческих способностей сотрудников АО «Завод «Прибор». Они будут разбавлять рутинную ежедневную работу. Для определения лучшего сотрудника и лучшего отдела организуется специальная комиссия и специальная шкала оценок, по которой будет определяться победитель. Победителю конкурса вручается грамота и поездка на базу отдыха, принадлежащую АО «Завод «Прибор».

В рамках организации рабочих мест необходимо учитывать квалификацию и достижения специалистов и руководителей. Для основных рабочих необходимо организовать комнату отдыха с диванами и кулером.

Также необходимо организовать совместные выезды на природу для улучшения эмоционального климата в коллективе. В нерабочей обстановке сотрудники лучше могут найти общий язык.

И в конце всего проекта нужно оценить экономический эффект от предложенных рекомендаций, то есть рассчитать показатели эффективности деятельности после окончания проекта и сравнить их с плановыми.

Также необходимо провести опрос руководителей отделов и сотрудников АО «Завод «Прибор» о качестве проекта и их удовлетворенности и провести совещание по итогам работы проектной команды.

Важно заметить, что предлагаемый план мероприятий не позволит стопроцентно оправдать ожидания сотрудников компании и обязательно будут сотрудники, которые не будут удовлетворены предложенными мероприятиями. Но при реализации данного проекта у сотрудников появится возможность почувствовать заинтересованность компании в их необходимости. Забота, проявляемая со стороны компании, положительным образом отражается на лояльности сотрудников, их удовлетворенности от работы, а также производительности.

Вывод по 3.2: в первую очередь была рассмотрена предлагаемая система нематериальной мотивации сотрудников с учетом всех недостатков, выявленных в предыдущем пункте. Далее был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь.

Был проведен анализ поля сил К.Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются наличие необходимых ресурсов для реализации проекта, высокий уровень квалификации проектной команды, заинтересованность сотрудников в улучшении профессионального положения.

Кроме того, были выявлены 4 основных риска, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, даты проведения мероприятий, продолжительность, предыдущие мероприятия, участники и ответственные лица. Также было дано описание основных мероприятий.

### 3.3 Расчет стоимости мероприятий по развитию нематериальной мотивации сотрудников АО «Завод «Прибор»

Составим смету и бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта.

Таблица 16 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
1	Анализ деятельности предприятия: экономических показателей, его истории и т.д.	Июнь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 6 часов: $440 \cdot 6 \text{ ч.} = 2640 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 2983,2 руб. Страховые взносы – $2983,2 \cdot 0,302 = 900,92$ Бумага для принтера – 200 руб. Краска для принтера – 1500 руб.	5584,12
2	Анализ стратегии предприятия	Июнь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 10 часов: $440 \cdot 10 = 4400 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 4972 руб. Страховые взносы – $4972 \cdot 0,302 = 1501,54$	6473,54
3	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	Июнь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 15 часов: $440 \cdot 15 = 6600 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 7458 руб. Страховые взносы – $7458 \cdot 0,302 = 9710,31$	9710,31
4	Анализ кадрового аудита предприятия	Июнь-июль 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 6 часов: $270 \cdot 6 = 1620 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 1830,6 руб. Страховые взносы – $1830,6 \cdot 0,302 = 552,84$ Канцелярия – 300 руб.	2683,44
5	Анализ системы УП	Июль 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 6 часов: $270 \cdot 6 = 1620 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 1830,6 руб. Страховые взносы – $1830,6 \cdot 0,302 = 552,84$	2383,44
6	Сбор проектной команды; согласование начала проекта с руководством	Июль 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 2 часа: $440 \cdot 2 = 880 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 994,4 руб. Страховые взносы – $994,4 \cdot 0,302 = 300,30$ Оплата HR-специалисту за 2 часа: $270 \cdot 2 = 540 \text{ руб.}$ С учетом 13% - 610,2 руб. Страховые взносы – $610,2 \cdot 0,302 = 184,28$	2089,18

Продолжение таблицы 16

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
7	Анализ существующей на предприятии системы мотивации персонала	Июль 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 7 часов: $440*7 = 3080$ руб. С учетом 13% - 3480,4 руб. Страховые взносы – $3480,4*0,302 = 1051,08$ Оплата HR-специалисту за 8 часов: $270*8 = 2160$ руб. С учетом 13% - 2440,8 руб. Страховые взносы – $2440,8*0,302 = 737,12$	7709,4
8	Анализ передового отечественного и зарубежного опыта по развитию нематериальной мотивации персонала	Июль-август 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 3 ч.: $440*3 = 1320$ руб. С учетом 13% - 1491,6 руб. Страховые взносы – $1491,6*0,302 = 450,46$ Оплата HR-специалисту за 2 ч.: $270*2 = 540$ руб. С учетом 13% - 610,2 руб. Страховые взносы – $610,2*0,302 = 184,28$	2736,54
9	Организовать документационное обеспечение проекта	Август 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 3 ч.: $440*3 = 1320$ руб. С учетом 13% - 1491,6 руб. Страховые взносы – $1491,6*0,302 = 450,46$ Оплата HR-специалисту за 2 ч.: $270*2 = 540$ руб. С учетом 13% - 610,2 руб. Страховые взносы – $610,2*0,302 = 184,28$	2736,54
10	Подготовить проект изменений	Август – сентябрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 5 ч.: $270*5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5*0,302 = 460,70$ Оплата IT-специалисту за 10 ч.: $314*10 = 3140$ руб. С учетом 13% - 3548,2 руб. Страховые взносы – $3548,2*0,302 = 1071,55$	6605,95
11	Оценить проект с точки зрения технических возможностей	Сентябрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 5 ч.: $270*5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5*0,302 = 460,7$ Оплата сотруднику технического сопровождения за 5 ч.: $200*5 = 1000$ руб. С учетом 13% - 1130 руб. Страховые взносы – $1130*0,302 = 341,26$	3457,46
12	Оценить проект с точки зрения качества	Сентябрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 5 ч.: $270*5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5*0,302 = 460,7$ Оплата сотруднику отдела внутренних коммуникаций за 5 ч.: $220*5 = 1100$ руб. С учетом 13% - 1243 руб. Страховые взносы – $1243*0,302 = 375,38$	3604,58

Продолжение таблицы 16

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
13	Подготовить Приказ о реализации проекта	Сентябрь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 1 ч.: $440 \cdot 1 = 440$ руб. С учетом 13% - 497,2 руб. Страховые взносы – $497,2 \cdot 0,302 = 150,15$ Оплата HR-специалисту за 1 ч.: $270 \cdot 1 = 270$ руб. С учетом 13% - 305,1 руб. Страховые взносы – $305,1 \cdot 0,302 = 92,14$	1044,59
14	Разработка Положения о нематериальной мотивации персонала	Сентябрь-октябрь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 6 ч.: $440 \cdot 6 = 2640$ руб. С учетом 13% - 2983,2 руб. Страховые взносы – $2983,2 \cdot 0,302 = 900,92$ Оплата HR-специалисту за 6 ч.: $270 \cdot 6 = 1620$ руб. С учетом 13% - 1830,6 руб. Страховые взносы – $1830,6 \cdot 0,302 = 552,84$	6267,56
15	Донести до руководителей и сотрудников информацию об изменениях	Октябрь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 2 ч.: $390 \cdot 2 = 780$ руб. С учетом 13% - 881,4 руб. Страховые взносы – $881,4 \cdot 0,302 = 266,18$	1147,58
16	Подготовить документацию по новой технологии мотивации	Октябрь 2017 г.	Оплата руководителю проекта за 8 ч.: $390 \cdot 8 = 3120$ руб. С учетом 13% - 3526,6 руб. Страховые взносы – $3526,6 \cdot 0,302 = 1064,73$ Оплата HR-специалисту за 8 ч.: $270 \cdot 8 = 2160$ руб. С учетом 13% = 2440,8 руб. Страховые взносы – $2440,8 \cdot 0,302 = 737,12$ Бумага – 200 руб.	7969,25
17	Проведение опроса сотрудников о качестве нового Положения о нематериальной мотивации	Октябрь-ноябрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 5 ч.: $270 \cdot 5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5 \cdot 0,302 = 460,70$ Опросники (320 шт.) – $320 \cdot 15 = 4800$ руб.	6786,2
18	Организация программы обучения	Ноябрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 5 ч.: $270 \cdot 5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5 \cdot 0,302 = 460,70$	1986,2
19	Организация программы медицинского обслуживания	Ноябрь-декабрь 2017 г.	Оплата HR-специалисту за 6 часов: $270 \cdot 6 = 1620$ руб. С учетом 13% - 1830,6 руб. Страховые взносы – $915,3 \cdot 0,302 = 552,84$	2383,44
20	Организация конкурсов Лучший отдел/Лучший сотрудник	Январь-март 2018 г.	Оплата HR-специалисту за 10 ч.: $270 \cdot 10 = 2700$ руб. С учетом 13% = 3051 руб. Страховые взносы $3051 \cdot 0,302 = 921,40$	3972,4

## Окончание таблицы 16

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
21	Создание программы мероприятий по улучшению эмоционального климата в отделах	Март-апрель 2018 г.	Оплата руководителю проекта за 5 ч.: $440*5 = 2200$ руб. С учетом 13% - 2486 руб. Страховые взносы – $2486*0,302 = 750,77$ Оплата HR-специалисту за 15 ч.: $270*15 = 4050$ руб. С учетом 13% = 4576,5 руб. Страховые взносы – $4576,5*0,302 = 1382,1$	9195,37
22	Оценка экономического эффекта от предложенных рекомендаций	Сентябрь 2018 г.	Оплата руководителю проекта за 3 ч.: $440*3 = 1320$ руб. С учетом 13% - 1491,6 руб. Страховые взносы – $1491,6*0,302 = 450,46$ Оплата заместителю директора по финансам за 3 ч.: $390*3 = 1170$ руб. С учетом 13% - 1322,1 руб. Страховые взносы – $1322,1*0,302 = 399,27$	3663,43
23	Проведение опроса руководителей отделов о качестве проекта и их удовлетворённости	Октябрь 2018г.	Оплата руководителю проекта за 3 ч.: $440*3 = 1320$ руб. С учетом 13% - 1491,6 руб. Страховые взносы – $1491,6*0,302 = 450,46$ Оплата HR-специалисту за 3 ч.: $270*3 = 810$ руб. С учетом 13% - 915,3 руб. Страховые взносы – $915,3*0,302 = 276,42$ Канцелярия – 200 руб.	3333,78
24	Проведение опроса сотрудников о качестве проекта и их удовлетворённости	Октябрь-ноябрь 2018г.	Оплата HR-специалисту за 7 часов: $270*7 = 1890$ руб. С учетом 13% - 2135,7 руб. Страховые взносы – $2135,7*0,302 = 644,98$ Канцелярия – 400 руб.	3180,68
25	Проведение совещания по итогам работы проектной команды	Ноябрь 2018г.	Оплата руководителю проекта за 3 ч.: $440*3 = 1320$ руб. С учетом 13% - 1491,6 руб. Страховые взносы – $1491,6*0,302 = 450,46$ Оплата заместителю директора по финансам за 3 ч.: $390*3 = 1170$ руб. С учетом 13% - 1322,1 руб. Страховые взносы – $1322,1*0,302 = 399,27$ Оплата HR-специалисту за 3 ч.: $270*3 = 810$ руб. С учетом 13% - 915,3 руб. Страховые взносы – $915,3*0,302 = 276,42$	4855,15
<b>Итого</b>				<b>111 559, 25</b>

В итоге инвестиционные затраты составили 111 559, 25 рублей. Далее составим бюджет инвестиционных затрат, который будет представлен по месяцам.

Таблица 17 – Бюджет инвестиционных затрат

№ месяц	06.17	07.17	08.17	09.17	10.17	11.17	01.18	03.18	09.18	10.18	11.18	Итого, руб.
1	5584, 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5584,12
2	6473, 54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6473,54
3	9710, 31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9710,13
4	2683, 44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2683,44
5	-	2383, 44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2383,44
6	-	2089, 18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2089,18
7	-	7709,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7709,4
8	-	2736, 54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2736,54
9	-	-	2736, 54	-	-	-	-	-	-	-	-	2736,54
10	-	-	6605, 95	-	-	-	-	-	-	-	-	6605,95
11	-	-	-	3457, 46	-	-	-	-	-	-	-	3457,46
12	-	-	-	3604, 58	-	-	-	-	-	-	-	3604,58
13	-	-	-	1044, 59	-	-	-	-	-	-	-	1044,59
14	-	-	-	6267, 56	-	-	-	-	-	-	-	6267,56

## Окончание таблицы 17

№ месяц	06.17	07.17	08.17	09.17	10.17	11.17	01.18	03.18	09.18	10.18	11.18	Итого, руб.
16	-	-	-	-	7969, 25	-	-	-	-	-	-	7969,25
17	-	-	-	-	6786,2	-	-	-	-	-	-	6786,2
18	-	-	-	-	-	1986,2	-	-	-	-	-	1986,2
19	-	-	-	-	-	2383,4 4	-	-	-	-	-	2383,44
20	-	-	-	-	-	-	3972,4	-	-	-	-	3972,4
21	-	-	-	-	-	-	-	9195, 37	-	-	-	9195,37
22	-	-	-	-	-	-	-	-	3663, 43	-	-	3663,43
23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3333, 78	-	3333,78
24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3180, 68	-	3180,68
25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4855, 15	4855,15
Итого, руб.:	24451, 41	14918,5 6	9342, 49	14374, 19	15903, 03	4369,6 4	3972,4	9195, 37	3663, 43	6514, 46	4855, 15	<b>111 559,95</b>



Таким образом инвестиционные затраты составили 111 559, 95 руб. Следующим этапом будет составление сметы и бюджета по эксплуатационным затратам проекта.

Таблица 18 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
1	Реализация программы обучения персонала	Ноябрь 2017 г.	<p>Оплата HR-специалисту за 10 ч.: <math>270 \cdot 10 = 2700</math> руб.  С учетом 13% - 3051 руб.  Страховые взносы – <math>3051 \cdot 0,302 = 921,4</math>  Оплата руководителю проекта за 10 ч.: <math>440 \cdot 10 = 4400</math> руб.  С учетом 13% - 4972 руб.  Страховые взносы – <math>4972 \cdot 0,302 = 1501,54</math>  Оплата специалисту по обучению и развитию персонала за 20 ч.: <math>270 \cdot 20 = 4050</math> руб.  С учетом 13%: 4576,5 руб.  Страховые взносы – <math>4576,5 \cdot 0,302 = 1382,1</math>  Оплата приглашённому коучеру за 12 ч.: <math>600 \cdot 12 = 7200</math> руб.  С учётом 13% - 8136 руб.  Страховые взносы – <math>8136 \cdot 0,302 = 2457,07</math>  Канцелярия – <math>20 \cdot 407 = 8140</math> руб.</p>	35137,61
2	Реализация программы медицинского обслуживания	Ноябрь-декабрь 2017 г.	<p>Оплата HR-специалисту за 5 ч.: <math>270 \cdot 5 = 1350</math> руб.  С учетом 13% - 1525,5 руб.  Страховые взносы – <math>1525,5 \cdot 0,302 = 460,7</math>  Оплата медицинскому работнику за 60 ч.: <math>200 \cdot 60 = 12000</math> руб.  С учётом 13% - 13560 руб.  Страховые взносы – <math>13560 \cdot 0,302 = 4095,12</math>  Оборудование медицинского кабинета – 20000 руб.</p>	39641,32
3	Проведение конкурсов Лучший отдел/Лучший сотрудник	Январь-март 2018 г.	<p>Оплата руководителю проекта за 10 ч.: <math>440 \cdot 10 = 4400</math> руб.  С учетом 13% - 4972 руб.  Страховые взносы – <math>4972 \cdot 0,302 = 1501,54</math>  Оплата HR-специалисту за 10 ч.: <math>270 \cdot 10 = 2700</math> руб.  С учетом 13% - 3051 руб.  Страховые взносы – <math>3051 \cdot 0,302 = 921,40</math>  Канцелярия: <math>15 \cdot 407 = 6105</math> руб.  Подарки: <math>500 \cdot 6 = 3000</math> руб.</p>	19550,94

Продолжение таблицы 18

№	Наименование	Месяц	Состав и расчет затрат	Сумма, руб.
4	Организация рабочих мест	Март 2018 г.	Оплата HR-специалисту за 4 часа: $270*4 = 1080$ руб. С учетом 13% - 1220,4 руб. Страховые взносы – $1220,4*0,302 = 368,56$ 2 комнаты отдыха для основных рабочих и специалистов – 16000 руб.	17588,96
5	Проведение мероприятий по улучшению эмоционального климата в отделах	Апрель - июнь 2018г.	Оплата HR-специалисту за 12 ч.: $270*12 = 3240$ руб. С учетом 13% - 3661,2 руб. Страховые взносы – $3661,2*0,302 = 1105,68$ Оплата руководителю проекта за 5 ч.: $440*5 = 2200$ руб. С учетом 13% - 2486 руб. Страховые взносы – $2486*0,302 = 750,77$ Оплата приглашённому event-менеджеру за 15 ч.: $450*15 = 6750$ руб. С учетом 13%: 7627,5 руб. Страховые взносы – $7627,5*0,302 = 2303,5$	17934,65
6	Совместные выезды на природу	Июнь-август 2018 г.	Оплата руководителю проекта за 5 часов: $440*5 = 2200$ руб. С учетом 13% - 2486 руб. Страховые взносы – $2486*0,302 = 750,77$ Оплата HR-специалисту за 5 часов: $270*5 = 1350$ руб. С учетом 13% - 1525,5 руб. Страховые взносы – $1525,5*0,302 = 460,7$ Оплата содержания заводской базы отдыха – 60000 руб.	65222,97
<b>Итого:</b>				<b>195076,45</b>

Эксплуатационные расходы составили 195 076,45 руб. Наибольшее количество затрат будет на совместные выезды на природу, так как оплата содержания заводской базы отдыха составит 60000 рублей за лето. Путёвки на базу отдыха можно будет выдавать сотрудникам, которые эффективно трудились в течении года. Так же большое количество затрат потребуется на реализацию программ обучения и медицинского обслуживания. Данные затраты обусловлены оплатой вновь нанятым специалистам, то есть медицинскому работнику и специально приглашённому коучеру.

Далее рассмотрим бюджет эксплуатационных затрат, который будет представлен по месяцам (таблица 19).

Таблица 19 – Бюджет эксплуатационных затрат

№/месяц	11.17	12.17	01.18	03.18	04.18	06.18	Итого, руб.:
1	35137,61	-	-	-	-	-	35137,61
2	-	39641,32	-	-	-	-	39641,32
3	-	-	19550,94	-	-	-	19550,94
4	-	-	-	17588,96	-	-	17588,96
5	-	-	-	-	17934,65	-	17934,65
6	-	-	-	-	-	65222,97	65222,97
<b>Итого, руб.:</b>	<b>35137,61</b>	<b>39641,32</b>	<b>19550,94</b>	<b>17588,96</b>	<b>17934,65</b>	<b>65222,97</b>	<b>195076,45</b>

После того как два основных бюджета затрат составлены, следует прописать генеральный бюджет проекта. Это необходимо сделать для общего представления всех затрат по месяцам и возможности управления ими.

Таблица 20 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итого
Июнь 2017	24451,40	-	24451,40
Июль 2017	14918,56	-	14918,56
Август 2017	9342,49	-	9342,49
Сентябрь 2017	14374,19	-	14374,19
Октябрь 2017	15903,03	-	15903,03
Ноябрь 2017	4369,64	35137,61	39507,25
Декабрь 2017	-	39641,32	39641,32
Январь 2018	3972,4	19550,94	23523,34
Март 2018	9195,37	17588,96	26784,33
Апрель 2018	-	17934,65	17934,65
Июнь 2018	-	65222,97	65222,97
Сентябрь 2018	3663,43	-	3663,43
Октябрь 2018	6514,46	-	6514,46
Ноябрь 2018	4855,15	-	4855,15
<b>Итого, руб.</b>	<b>111559,95</b>	<b>195076,45</b>	<b>306636,4</b>

Общие затраты на проект составили 306 636, 4 рубля. Это обусловлено затратами на качественное проведение предложенных мероприятий. Эксплуатационные расходы больше инвестиционных затрат на 83 516,5 рубля, так как на реализацию предложенных мероприятий требуется большее количество финансов для их более успешного функционирования. Нам необходимо, чтобы они нам принесли пользу в будущем.

Для наглядности изобразим затраты в виде диаграммы на рисунке 17.

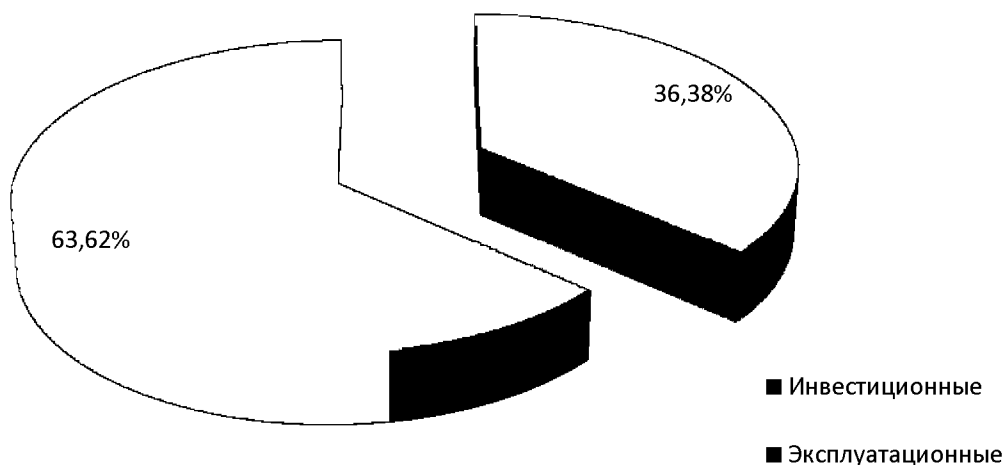


Рисунок 17 – Процентное соотношение затрат проекта

По рисунку 17 мы можем увидеть, что эксплуатационные затраты составили 63,62%, а инвестиционные 36,38% всех финансовых затрат на проект по совершенствованию нематериальной мотивации персонала на АО «Завод «Прибор».

Вывод по 3.3. В данной работе был разработан кадровый проект по увеличению чистой прибыли предприятия.

Достигнуть этого можно за счет снижения текучести и повышения эффективности труда персонала, а этому, в свою очередь, способствует развитие нематериальной мотивации персонала.

Продолжительность данного проекта составит 18 месяцев и потребует затраты в размере 306 636,4 руб., которые будут потрачены на мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации 407 сотрудников предприятия, а так же, поддержание здорового эмоционального климата в отделах.

Вывод по главе 3: в рамках этой главы был проанализирован процесс нематериальной мотивации персонала компании, результатом проведенного анализа стали рекомендации по улучшению процесса для повышения его эффективности.

Помимо коррекционных предложений по совершенствованию процесса нематериальной мотивации персонала в рамках данной главы был разработан проект достижения цели увеличение чистой прибыли на 15% к 01.01.2019 г. за счёт снижения текучести персонала на 10% по отношению к предыдущему периоду на АО «Завод «Прибор».

Также были рассмотрены возможные риски, движущие и сдерживающие факторы реализации проекта, разработан план мероприятий, определены сроки реализации проекта, участники и ответственные лица, стоимость реализации каждого мероприятия и бюджет всего проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой курсовой работе я рассмотрела множество приёмов, методов, технологий нематериальной мотивации, которая побуждает работников к эффективной деятельности.

Я проанализировала нематериальную систему мотивации на ФГУП «Прибор», так как она является проблемной системой на предприятии.

Мотивация персонала является одним из важных аспектов построения эффективной работы персонала. Многие работодатели считают, что материальной мотивации достаточно для эффективной работы, но это совершенно не так. Если работник чувствует себя комфортно на работе и если у него есть стремление быть лучшим, он и будет приходить на работу с удовольствием. Работник будет трудиться более плодотворно при наличии системы нематериальной мотивации на предприятии.

Для отечественного бизнеса проблема мотивации – это достаточно новая задача, стоящая на повестке дня у многих организаций. Данную задачу необходимо решить, так как только в этом случае возможно дальнейшее развитие и процветания отечественного бизнеса.

Задача руководителя состоит в том, чтобы как можно эффективней использовать возможности персонала. Только хорошо мотивированные и заинтересованные сотрудники могут внести существенный вклад в достижение организацией высоких результатов.

Вновь разработанный бизнес-процесс поможет нам решить проблемы предприятия АО «Завод «Прибор». Указанные меры позволят увеличить эффективность работы данного предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. АО «Завод «Прибор» – <http://www.priborplant.ru/>
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
3. Балабанова, Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 543 с.
4. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 289 с.
5. Выгодский, Л. С. Избранные психологические исследования./ Л. С. Выгодский – М.: АПН РСФСР, 1956. – 242 с.
6. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2002 – [http://www.cfin.ru/management/people/motivation\\_sys.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml)
7. Западные методы HR менеджмента. – <http://hr-ru.com/2010/04/zapadnyj-obraz-hr-menedzhmenta>
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФА – М, 2010. – 365 с.
9. Леонтьев, А.Н. Философия психологии: Из научного наследия / Под ред. А. А. Леонтьева, Д. А. Леонтьева. – М.: МГУ, 1994. – 228 с.
10. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с. Статьи из периодического издания
11. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов./ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
12. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика / А.А. Сарно // Социологические исследования, 1999. – № 5. – 44с.
13. Смирнов, В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин, И.В. Скоблякова. – М.: Машиностроение, 2005. – 513 с.

14. Статьи по теме: Мотивация. – [http://hrm.ru/db/hrm/search\\_result.html](http://hrm.ru/db/hrm/search_result.html)
15. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
16. Томилов, В. В. Культура предпринимательства./ В. В. Томилов. – СПб: Питер, 2000. – 368 с.
17. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ.Н.Г. Владимирова. – М.: Вершина; 2004. – 352с.
18. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.
19. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
20. 10 методов нематериальной мотивации персонала: обзор с примерами. – <http://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnoj-motivacii-personala/>