

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»  
Факультет механико-технологический  
Кафедра технологии автоматизированного машиностроения

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ТАМ,  
д.т.н., профессор

\_\_\_\_\_  
*М.С.С.* В.И. Гузев  
2017 г.

Разработка методики применения подходов мотивация персонала для  
совершенствования СМК промышленного предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ-221400.2017.1413 ПЗ ВКР

Консультанты

Экономический раздел  
д.т.н., профессор  
\_\_\_\_\_  
А.А. Николаенко  
19.06. 2017 г.

IDEF-моделирование,  
д.т.н., профессор  
\_\_\_\_\_  
П.П. Переверзев  
15 июня 2017 г.

СМК к.т.н, доцент  
\_\_\_\_\_  
Н.В. Сырейщикова  
25 июня 2017 г.

Руководитель работы, к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_  
Л.В. Шипулин  
16.06 2017 г.

Автор работы  
студент группы П-454  
\_\_\_\_\_  
Ю.Н. Байгильдина  
16.06 2017 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_  
А.В. Щурова  
16.06 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Байгильдина Ю.Н. Разработка методики применения подходов мотивации персонала для совершенствования СМК промышленного предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, П – 454; 2017, 73 с. 10 ил., библиогр. список – 27 наим., 6 прил., альбом ил. ФА4 – 21 л.

Выполнена ВКР с достижением цели – разработка методики применения подходов мотивации персонала для совершенствования СМК промышленного предприятия и решены задачи ВКР: проведен анализ состояния дел предприятия, проведено сравнение отечественных и зарубежных передовых методов мотивации персонала, разработан подпроцесс «Мотивация персонала», разработана методика применения подходов мотивации персонала, разработан процесс риск-менеджмента подпроцесса «Мотивация персонала», проведено экономическое обоснование результатов ВКР.

В ходе выполнения работы для решения поставленных задач применены такие методы, как: «Мозговой штурм», «Бенчмаркинг», «Мотивация персонала», «Гистограмма», «Стрелочная диаграмма», «Диаграмма Ганта», «IDEF0-моделирование», «Трехмерная матрица оценки вероятности наступления события и его последствий», «Анализ последствий (угроз и возможностей) рисков», «Анализ сценариев» и «HAZOP».

Обоснован экономический эффект результатов ВКР. Данная работа имеет практическую ценность и реализована на предприятии АО «Конар».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
Цели и задачи ВКР .....	10
2 СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	10
2.1 Материальные методы мотивации .....	12
2.1.1 Система штрафов.....	12
2.1.2 Оплата труда .....	12
2.1.3 Премирование .....	13
2.1.4 Процент.....	14
2.1.5 Бонусы.....	14
2.1.6 Доплаты за условия труда.....	15
2.1.7 Продажа акций.....	15
2.1.8 Внутрифирменные льготы.....	15
2.1.9 Подарки.....	15
2.2 Нематериальные методы мотивации.....	16
2.2.1 Социальные льготы .....	16
2.2.2 Создание оптимальных условий труда для сотрудников.....	17
2.2.3 Корпоративные праздники .....	17
2.2.4 Обучение за счет фирмы и карьерный рост.....	17
2.2.5 Атмосфера в коллективе .....	18
2.2.6 Имидж компании .....	18
2.2.7 Похвала руководителя.....	18
2.2.8 Внимание членам семьи сотрудников.....	19
2.2.9 Вовлеченность персонала .....	19
2.3 Отечественные методы .....	19
2.4 Зарубежные методы .....	22
Выводы по разделу два.....	23
3 РАЗРАБОТКА ПОДПРОЦЕССА «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА».....	24
3.1 Общие положения .....	24
3.2 Сущность процесса .....	25

3.3	Входные данные .....	25
3.4	Выходные данные .....	25
3.5	Потребности персонала и требования организации .....	25
3.6	Составление схемы мотивации .....	26
3.7	Расчет начислений по схеме мотивации .....	26
3.8	Паспорт подпроцесса «Мотивация персонала» .....	26
3.9	Графическое описание подпроцесса «Мотивация персонала» .....	28
	Выводы по разделу три .....	34
4	РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	34
	Вывод по разделу четыре .....	35
5	МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ ПРОЦЕССА «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА» .....	35
5.1	Идентификация рисков подпроцесса «Мотивация персонала» .....	37
5.2	Качественная оценка рисков подпроцесса «Мотиваци персонала» ..	42
5.3	Количественная оценка рисков процесса «Мотивация персонала» ..	46
5.4	Меры предупреждения и уменьшения рисков .....	52
	Выводы по разделу пять .....	54
6	ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР .....	55
6.1	Затраты на ВКР .....	56
6.2	Факторы увеличения прибыли предприятия .....	57
6.3	Прибыль предприятия от внедрения результатов ВКР .....	60
6.4	Ожидаемый экономический эффект за шесть лет .....	61
	Выводы по разделу шесть .....	64
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
	ПРИЛОЖЕНИЯ .....	69
	ПРИЛОЖЕНИЕ А. Сертификат СМК АО «Конар» .....	69
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Реестр процессов АО «Конар» .....	70
	ПРИЛОЖЕНИЕ В. Взаимодействие процессов на АО «Конар» .....	72
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Организационная структура управления АО «Конар» .....	73
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Политика в области качества АО «Конар» .....	74
	ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Методика предприятия .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала является одной из актуальных проблем менеджмента, так как это основное средство внедрения системы менеджмента качества и ее функционирования.

В последнее время в России возрастает интерес к проблеме мотивации персонала. Руководители организаций все больше уделяют внимание этому вопросу. Управление персоналом становится одной из наиболее важных частей в управлении производством продукции. На предприятиях разрабатываются различные методы управления персоналом и его мотивации.

Мотивированный сотрудник – это тот, для кого его работа не является тяжелым бременем, а наоборот, приносит удовольствие, является незаменимой частью жизни. Такого сотрудника отличает также привязанность к рабочему месту и чувство радости и удовлетворения, которое приносит ему занимаемая должность. Все эти факторы определяют объем усилий, которые готов затрачивать человек, выполняя свою работу.

Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом. Система мотивации – это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только непосредственно к работе, но прежде всего к особенной старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов своей деятельности и к желанию совершенствоваться, как профессионала [1].

Во время прохождения производственной практики на предприятии АО «Конар» были выявлены следующие проблемы:

- 1) текучесть кадров;
- 2) низкая результативность деятельности персонала;
- 3) низкое качество работы персонала;

Вместе с тем, основными направлениями в области качества компании на сегодняшний день являются:

- 1) сохранение и укрепление позиций производителя высококачественной продукции;
- 2) разработка и освоение производства новых видов продукции;
- 3) обеспечение высоких темпов производства.

Таким образом, работа, связанная с разработкой подпроцесса «Мотивация персонала» и методики применения подходов мотивации персонала, является наиболее актуальной на данный момент, так как путем мотивации персонала возможно добиться повышения результативности и повышения качества работы сотрудников, тем самым решить проблемы предприятия, а также достичь целей в области качества, обеспечив высокие темпы производства и качество выпускаемой продукции.

Исходя из актуальности темы, цель ВКР – разработка методики применения подходов мотивации персонала для совершенствования СМК промышленного предприятия.

Для достижения цели работы решаются следующие задачи:

- 1) анализ состояния дел предприятия;
- 2) сравнение отечественных и зарубежных передовых методов мотивации персонала;
- 3) разработка подпроцесса «Мотивация персонала»;
- 4) разработка методики применения подходов мотивации персонала;
- 5) разработка процесса риск-менеджмента подпроцесса «Мотивация персонала»;
- 6) приведение экономическое обоснование результатов ВКР.

В первой главе ВКР рассматривается состояние дел на предприятии.

Во второй главе сравниваются отечественные и зарубежные и выбираются наиболее подходящие методы мотивации персонала.

В третьей главе описывается подпроцесс «Мотивация персонала».

В четвертой главе описывается методика применения подходов мотивации персонала.

В пятой главе приводится описание менеджмента рисков на предприятии.

В шестой главе обосновывается экономический эффект результатов выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является процесс «Управление персоналом».

Предмет исследования – методы мотивации персонала

## 1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ НА ПРЕДПРИЯТИИ

История промышленной группы Конар началась в 1991 году с основания в г. Челябинске завода «Конар» как производителя фланцев и фланцевого крепежа.

За годы становления и развития промышленная группа «Конар» прошла путь от производителя крепежа и деталей трубопровода до лидера отрасли нефтегазового машиностроения.

«Конар» обладает компетенциями в сфере инжиниринга, участвуя в решении комплексных задач по организации добычи, транспортировки, переработки нефти и газа. На предприятиях группы производится продукция в рамках импортозамещения, обеспечены трансфер и локализация передовых зарубежных технологий. Запущен ряд совместных производств с российскими и зарубежными компаниями.

Развитие собственного производства трубопроводной арматуры является приоритетным направлением в деятельности компании «КОНАР». В 2010 году компания запустила проект металлоконструкции.

Компания «КОНАР» оказывает услуги по механической обработке различных деталей, услуги по испытаниям на подтверждение основных технических характеристик продукции методами разрушающего и неразрушающего контроля [2].

«Конар» обладает всеми необходимыми сертификатами и лицензиями для своей производственной деятельности. С мая 2005 года система менеджмента качества АО «Конар» сертифицирована и успешно применяется в соответствии с требованиями MS ISO 9001:2008. Что подтверждено сертификатом TÜV SÜD. Ежегодные наблюдательные аудиты и ресертификация проходят каждые три года. Копия сертификата представлена в приложении А.

Система менеджмента качества компании «Конар» является общей для следующих юридических лиц: ЗАО «КОНАР», ООО «Конар», и распространяется



на официальных представителей компании «КОНАР» в соответствии с заключенными соглашениями.

Система менеджмента качества охватывает все виды деятельности предприятия и является средством, обеспечивающим постоянное улучшение деятельности предприятия.

Руководство предприятия совместно с руководителями и специалистами подразделений определило процессы, необходимые для СМК и их применение на предприятии. Это процессы:

- управления;
- менеджмент продаж;
- анализ и изучение требований потребителей;
- проектирование и модернизация изделий
- планирование;
- подготовка производства;
- закупки;
- производство продукции;
- хранение и поставка;
- вспомогательные процессы, включающие в себя процессы менеджмента ресурсов и процессы измерения.

Реестр процессов представлен в приложении Б.

Определены последовательность и взаимодействие этих процессов – приложение В.

Организационная структура приведена в приложении Г.

Описание процессов, критерии оценки результативности осуществления их деятельности, входы и выходы процессов определены картами процессов.

Для обеспечения управляемости деятельностью и процессами перед ними ставятся ежегодные цели, осуществляется планирование деятельности по

достижению этих целей, мониторинг запланированной деятельности, проводится оценка результатов деятельности и сравнение их с поставленными целями, проводится анализ, по результатам которого разрабатываются корректирующие действия.

Для поддержки этих процессов и их мониторинга выделяются необходимые ресурсы и информация. На основе анализа деятельности принимаются меры, необходимые для достижения запланированных результатов и улучшения процессов.

Политика в области качества, сформулированная высшим руководством, определяет стратегию, в том числе цели, принципы деятельности предприятия. Политика разрабатывается на 3 года. Копия политики в области качества приведена в приложении Д [3].

Целью деятельности компании «Конар» является максимально полное удовлетворение требований и ожиданий потребителей путем выпуска качественной и доступной продукции в минимальные сроки.

Основными направлениями в области качества компании «Конар» являются:

- сохранение и укрепление позиций производителя высококачественной продукции;
- разработка и освоение производства новых видов продукции;
- обеспечение высоких темпов производства;
- развитие партнерских отношений;
- укрепление авторитета надежного партнера;
- получение устойчивой прибыли для повышения финансовой стабильности предприятия [4].

Наряду с этим, на предприятии АО «Конар» существуют следующие проблемы:

- 1) снижение качества поставляемых от поставщиков материалов;

- 2) низкое обеспечение документирования процессов;
- 3) недостаток менеджеров;
- 4) падение производительности;
- 5) нарушения временных параметров работы.

Актуальность работы связана с тем, что решая проблемы предприятия, она также поможет достичь его целей в области качества, связанных с импортозамещением полным удовлетворением требований и ожиданий потребителей путем выпуска качественной и доступной продукции в минимальные сроки.

### Цели и задачи ВКР

Целью ВКР является разработка методики применения подходов мотивации персонала для совершенствования системы менеджмента качества промышленного предприятия.

Задачи работы:

- анализ состояния дел предприятия;
- сравнение отечественных и зарубежных передовых методов мотивации персонала;
- разработка подпроцесса «Мотивация персонала»;
- разработка методики мотивации персонала;
- разработка процесса риск-менеджмента подпроцесса «Мотивация персонала»;
- определение экономической эффективности результатов ВКР.

## 2 СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

На современном этапе развития экономики мы видим, что ни одна система управления не может успешно функционировать, если она не включает в себя

эффективную систему мотивации труда (как фактор эффективной работы предприятия), побуждающую каждого конкретного работника работать качественно и добросовестно для достижения конкретно поставленных целей организации.

Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени сопоставить интересы и потребности работников с интересами и стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей эффективного управления.

Вопрос мотивации труда продолжает быть главной темой организационной психологии, а также организационного поведения. Так как знание ключевых аспектов мотивации персонала фирмы позволяет создавать оптимальные условия для хорошей производительности труда и реализации потенциала работников.

Безусловно, каждая компания прибегает к тем или иным методам мотивации. Однако, как правило, они должны использоваться комплексно, и подбираться для каждой конкретной группы работников индивидуально.

Поэтому важно проанализировать все существующие методы мотивации персонала, чтобы убедиться в том, что мотивация действительно является фактором эффективной работы предприятия [5].

#### Принципы построения системы стимулирования

При разработке систем стимулирования перед организацией стоит задача эффективной мотивации сотрудников на достижение как личных, так и общих коллективных целей. Успешное внедрение системы приводит как к увеличению производительности труда и повышению прибыли компании, так и к удовлетворенности сотрудников выполненной ими работой [6].

Для нормального действия системы стимулирования необходимо соблюдение таких принципов, как:

- постановка конкретных и недвусмысленных целей и задач;
- четкая связь между этими задачами и получением вознаграждения;

- политика гласности, а также возможность сотрудника в любой момент связаться с начальством;

опрос персонала с целью узнать их ожидания от трудовой деятельности;

- согласованность материальных и нематериальных способов;
- принятие во внимание личных качеств сотрудника, а также индивидуальных интересов;
- предпочтение отдается положительным стимулам, поскольку отрицательные вызывают нездоровый климат в коллективе;
- адаптация способов стимулирования, используемых другими организациями [7].

Существует большое количество методов мотивации. Все они делятся на две большие группы: материальные и нематериальные методы стимулирования.

## 2.1 Материальные методы мотивации

С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

### 2.1.1 Система штрафов

В организации лучшего рабочего процесса используются методы штрафов. То есть, если сотрудник плохо работает, показывает плохие результаты или совершает грубые ошибки, его штрафуют, чем и мотивируют работать лучше [8].

### 2.1.2 Оплата труда

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои

служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты [8].

### 2.1.3 Премирование

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

Существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;

- дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий [9].

#### 2.1.4 Процент

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности [9].

#### 2.1.5 Бонусы

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов. Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и др. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж) [9].

### 2.1.6 Доплаты за условия труда

Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий [9].

### 2.1.7 Продажа акций

Если продать работникам часть акций фирмы по очень низкой цене – тогда у всех работников, даже самых низких ступеней, будет стимул работать и делать все для ее процветания [9].

### 2.1.8 Внутрифирменные льготы

Внутрифирменные льготы подразумевают: оплату фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полную или частичную оплату расходов на проезд работника к месту работы, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, отпуск, членство в клубах, консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам, питание во время работы [9].

### 2.1.9 Подарки

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему



назначению Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или достижению командой какой-либо цели, ко дню рождения сотрудника. Подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств [9].

## 2.2 Нематериальные методы мотивации

Нематериальная мотивация – это система стимулов исключительно неденежного характера. Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения [10].

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя. Ниже перечислены наиболее часто используемые виды нематериального стимулирования [11].

### 2.2.1 Социальные льготы

Дополнительный оплачиваемый отпуск при наличии весомых семейных обстоятельств, возмещение половины стоимости медицинской страховки,

льготные путёвки лучшим работникам и иная помощь, организация спортивных залов для сотрудников [12].

### 2.2.2 Создание оптимальных условий труда для сотрудников

Основные мотивирующие компоненты условий труда – это комфортные условия, обеспечиваемые сотрудникам на рабочем месте и в перерывах, в том числе, психофизиологические характеристики собственно рабочего места, условия питания и отдыха в перерывах [13].

Кроме того, условия, к мотивирующим факторам условий труда можно отнести гибкий график перерывов в течение рабочего дня и как крайний вариант – предоставление свободного графика работы.

Этот метод также подразумевает: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. К этому можно добавить выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы) [14].

### 2.2.3 Корпоративные праздники

Выезды на природу, совместные походы на концерты, театр, занятия спортом – все это отличная мотивация и делает атмосферу в коллективе более теплой и приятной. Сотрудники должны хорошо отдыхать, только тогда они смогут хорошо работать [14].

### 2.2.4 Обучение за счет фирмы и карьерный рост

Весьма важным мотивирующим фактором является наличие возможностей для развития сотрудника организации на рабочем месте. Он содействует, в

первую очередь, формированию у сотрудников преданности организации. Этот фактор включает в себя следующие компоненты:

- ротация рабочих мест;
- стажировка;
- обучение смежной специальности;
- повышение квалификации;
- планирование карьеры;
- подготовка к продвижению на должность руководителя;
- участие в принятии решений;
- работа в команде проекта.

Каждый работник знает, если он будет выполнять свою работу более качественно и быстро, его повысят, что значительно поднимет его социальный статус и гарантирует дальнейшее развитие в профессиональной сфере [15].

#### 2.2.5 Атмосфера в коллективе

Работники намного лучше и качественнее выполняют свою работу, если они находятся в теплом, дружном коллективе. И наоборот, если атмосфера далека от спокойной, это не может настроить на рабочее настроение [15].

#### 2.2.6 Имидж компании

Многие стремятся работать в организации, которую все знают и ее услуги или товары пользуются большим спросом, ведь это престижно. Здесь следует учитывать престиж компании не только на рынке, но и как работодателя [15].

#### 2.2.7 Похвала руководителя

На самом деле этот способ стимулирования очень эффективен, хоть многие и считают иначе. Публичная и личная похвала начальства побуждает двигаться дальше, стремиться к большему. Именно из-за этого на многих

предприятиях до сих пор используются доски почета, как физические, так и виртуальные [15].

#### 2.2.8 Внимание членам семьи сотрудников

Предоставление детских путевок в лагеря или санатории, выдача сладких подарков на праздники, гарантия медицинского страхования всем членам семьи каждого работника [15].

#### 2.2.9 Вовлеченность персонала

Ориентирующие условия, то есть цели, организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом [15].

### 2.3 Отечественные методы

На российских предприятиях встречаются различные методы мотивации, некоторые заимствованы из практики зарубежных организаций, некоторые присущи исключительно Российским компаниям. Если на Западе распространение получают методы нематериального стимулирования, в то время как доля материального вознаграждения значительно снижается, то в большинстве отечественных фирм до сих пор большую роль играет денежное стимулирование. Это связано с тем, что для большинства сотрудников материальная составляющая является более значимой, нежели удовлетворенность от процесса работы.

Довольно часто в российских организациях работодатели задерживают работников для выполнения дополнительных заданий в послерабочее время, ставят короткие сроки для достижения целей, делегируют дополнительные полномочия, несмотря на загруженный график. Далеко не всегда дополнительный

труд вознаграждается, т.е. у работника остается лишь утомление из-за большого объема работы. Сотрудники вынуждены посвящать работе гораздо больше времени, чем семье [16].

Онлайн-сервис Recruitnet.ru провел несколько исследований среди директоров и менеджеров по персоналу ведущих российских и зарубежных компаний. Их целью было выявить наиболее важные и актуальные для России способы мотивации персонала, ориентированные на поддержку сотрудников и членов их семей, и значение, которое эти программы оказывают на формирование лояльности к бренду работодателя.

В рамках подготовки двух HR-meeting'ов «Семья и бизнес» был выделен круг ключевых проблем, которые возникают при недостатке внимания работодателей к заботе о сотрудниках и поддержке их семей. Было выделено три ключевых составляющих: «здоровье», «время» и «комфорт».

Графическое отображение проблем показано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Три составляющие ключевых проблем, связанных с персоналом

Наиболее распространенными программами мотивации в настоящий момент являются: медицинское страхование (81%), частичная компенсация стоимости страховых программ, которые сотрудники открывают самостоятельно для членов своих семей (62%), готовность компании изменять график под потребности работников (62%) и организация питания в офисе (53%) [10].

Процентное отношение программ мотиваций, использующихся на отечественных компаниях, представлено рисунке 2.

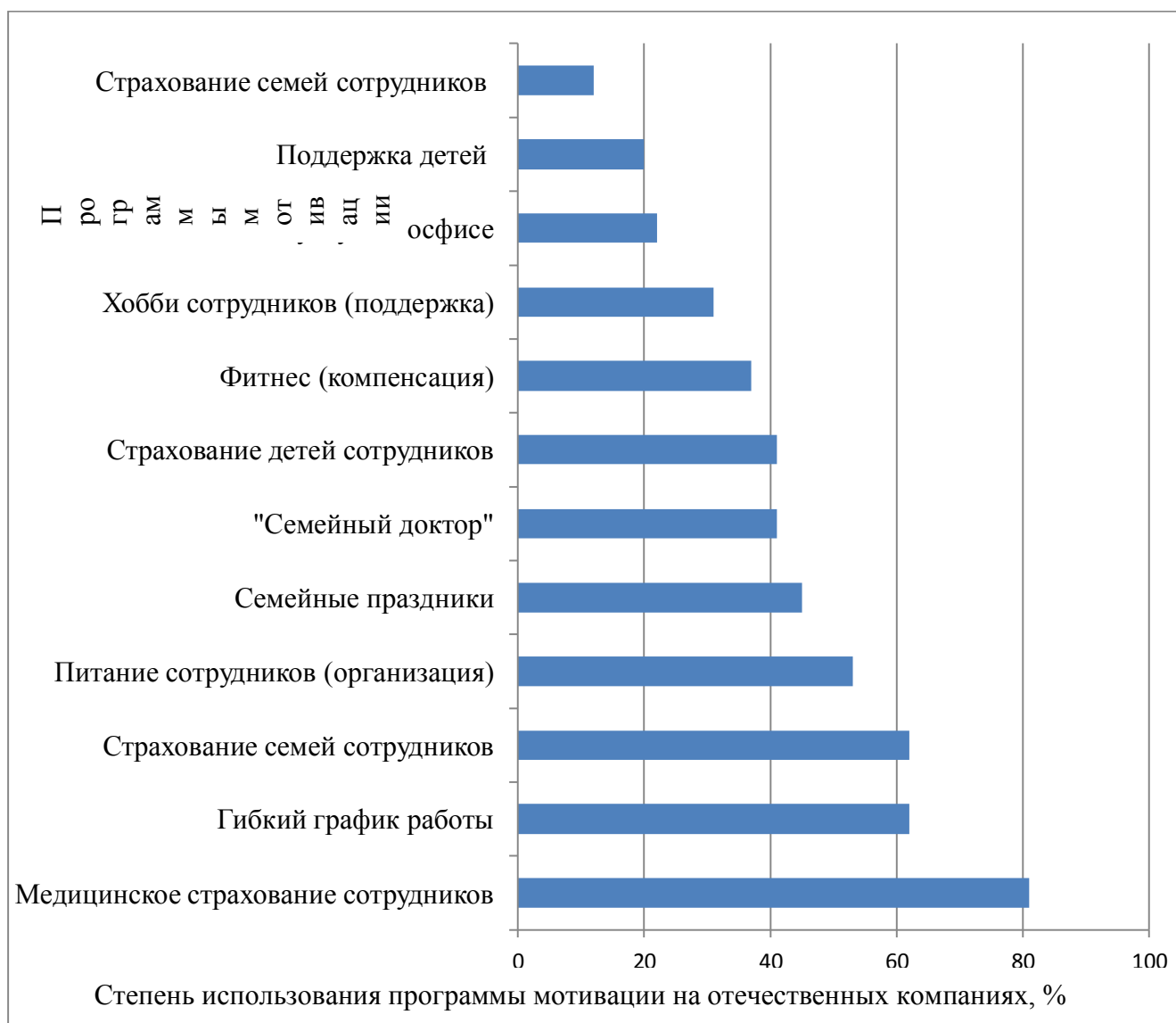


Рисунок 2 – Процентное соотношение программ мотиваций

## 2.4 Зарубежные методы

В зарубежной практике мотивации существуют две концепции: Запада и Востока. Западная концепция мотивации персонала выражается в американских принципах менеджмента, восточная – в японских.

Обе концепции имеют как сходства, так и различия. Сходства заключаются в принципе движения кадров, подготовке сотрудников и их участии в получении прибыли. Различия же заключаются в том, что американские компании делают акцент на материальное стимулирование, конкуренцию, страх потерять работу и др. подобные методы, т.е. мотивация персонала происходит за счет внешнего

воздействия. Японские же компании уделяют большое внимание отождествлению целей сотрудника с целями компании, внутреннему сознанию работников, их причастность к группе, обучение, подготовку, повышению квалификации, хорошие условия труда, признательность сотрудника, другими словами, мотивация персонала происходит за счет внутреннего воздействия, то есть через потребности.

Японская концепция мотивации основана на использовании внутренних неисчерпаемых ресурсов, таких как достижения в области науки, потребности персонала, его способности и т.д., мотивация в США использует исчерпаемые ресурсы, например, деньги, блага и т.д.

Часть американских компаний переняла некоторые методы мотивации Востока. Например, в компании IBM основными методами мотивации являются:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников [16].

Использование собственных внутренних ресурсов и постоянное развитие – это то, что отечественные компании могли бы перенять с Востока. Особенность российских работников заключается в том, что они более чувствительны к нематериальным формам мотивации

### Выводы по разделу два

Исходя из всего, что написано выше, можно сделать вывод о том, что способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребности, норм и ценностей. Не существует одного наиболее подходящего метода, который бы компании могли использовать. Необходимо применять сочетание различных методов, наиболее полно удовлетворяющих потребности персонала, раскрывающие их способности и повышающие результативность их деятельности.



Особенно важно учитывать то, что большую часть всех сотрудников предприятия составляют молодые специалисты, для которых очень важны обучение за счет фирмы и карьерный рост, а также сотрудники, имеющие семьи с детьми. Для таких сотрудников немаловажным фактором выступают социальные факторы мотивации.

Таким образом, для разработки методики применения подходов мотивации основными методами выступают методы нематериальной мотивации, так как они эффективны, способны удовлетворить потребности сотрудников предприятия, и при этом не требуют высоких материальных затрат.

Таковыми методами являются:

- внутрифирменные льготы;
- корпоративная культура;
- обучение за счет фирмы и возможность карьерного роста;
- вовлеченность персонала.

К этим методом добавляются методы материального стимулирования, такие как:

- премии;
- бонусы.

### 3 РАЗРАБОТКА ПОДПРОЦЕССА «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

#### 3.1 Общие положения

Для выполнения работы, влияющей на качество продукции, для постоянного повышения результативности деятельности сотрудников и для достижения целей в области качества, высшее руководство обеспечивает мотивацию персонала на предприятии. Мотивация осуществляется на основе личных потребностей сотрудников и требований организации.

### 3.2 Сущность процесса

Мотивация персонала – это метод управления, который способствует повышению производительности сотрудников и компании в целом, а также увеличению прибыльности предприятия.

### 3.3 Входные данные

Входными данными подпроцесса являются персонал предприятия и заявки от структурных подразделений о потребности в мотивированном персонале.

### 3.4 Выходные данные

Выходными данными подпроцесса являются отчет об удовлетворенности персонала, схема мотивации персонала, мотивированный персонал, акт внедрения схемы мотивации.

### 3.5 Потребности персонала и требования организации

Потребности персонала, участвующего в изготовлении продукции и осуществлении процессов определяются путем непосредственного анкетирования сотрудников. При анализе потребностей работников учитываются их пол, возраст, стаж и опыт работы, специализация. Кроме того, учитывается деление подразделений на те, которые занимаются процессами менеджмента, основными и обеспечивающими процессами.

Руководством постоянно анализируется уровень мотивации персонала, требующийся для результативной и эффективной работы предприятия. Проводится анализ фактического и ожидаемого удовлетворения потребностей и желаний персонала. Периодически руководители подразделений определяют потребность в стимулировании сотрудников и подают заявки руководству предприятия.

### 3.6 Составление схемы мотивации

Схема мотивации разрабатывается на основе полученных при анкетировании данных о потребностях и желаниях сотрудников, положении о нематериальном стимулировании и порядке материального стимулирования. Схема мотивации назначается сотрудникам индивидуально, в зависимости от результатов проделанной ими работы.

### 3.7 Расчет начислений по схеме мотивации

Расчет начислений производится на основании документации о плановых начислениях работников организации с учетом схемы мотивации. Расчет учитывает результаты работы за отчетный период.

### 3.8 Паспорт подпроцесса «Мотивация персонала»

Паспорт подпроцесса мотивация персонала приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Паспорт подпроцесса «Мотивация персонала»

Наименование процесса	Мотивация персонала
Код процесса	В 7.1.2
Цель процесса	Стимулирование деятельности персонала с целью увеличения производительности и качества его деятельности
Владелец процесса	Начальник отдела кадров (ОК)
Входы процесса	Персонал, заявки от структурных подразделений (СП) организации о потребности в мотивированном персонале
Поставщики процесса	Генеральный директор, СП
Выходы процесса	Отчет об удовлетворенности персонала, схема мотивации персонала, акт внедрения схемы мотивации, методика мотивации, мотивированный персонал
Потребители процесса	Персонал предприятия, СП, руководство

Окончание таблицы 1 – Паспорт подпроцесса «Мотивация персонала»

Управляющие воздействия	ТК РФ, правила внутреннего трудового распорядка, порядок материального стимулирования, положение о нематериальном поощрении, РК, политика в области качества предприятия, ГОСТ Р ИСО 9001-2015, планы предприятия
Ресурсы	Человеческие (ОК), среда для функционирования процесса, инфраструктура
Оценочные показатели процесса	<p>1. Текучесть кадров  <math>кт = K/Чср * 100\%</math>,  где: кт – это коэффициент текучести кадров;  К – общее количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения;  Чср – средняя численность персонала за отчетный период;</p> <p>2. удовлетворенность персонала  <math>кус = Ку/Чср * 100\%</math>,  где: кус – это коэффициент удовлетворенности сотрудников;  Ку – общее количество удовлетворенных сотрудников;</p> <p>3. перевыполнение плана  <math>ВП = Пфакт/Пплан * 100\%</math>,</p> <p>4. выполнение графика</p>
Критерии результативности процесса	<p>1. кт не более 5%;</p> <p>2. кус не менее 80%;</p> <p>3. ВП <math>\geq</math> 100%</p> <p>4. 100% выполнение графика</p>

Для схематического описания этапов выполнения подпроцесса «Мотивация персонала» используется блок-схема процесса.

Для графического изображения ход процесса «Мотивация персонала», порядка выполнения его задач, их продолжительность, время начала и завершения используется Диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта подпроцесса «Мотивация персонала» представлена на рисунках 4 и 5

### 3.9 Графическое описание подпроцесса «Мотивация персонала»

Блок-схема подпроцесса представлена на рисунке 3.

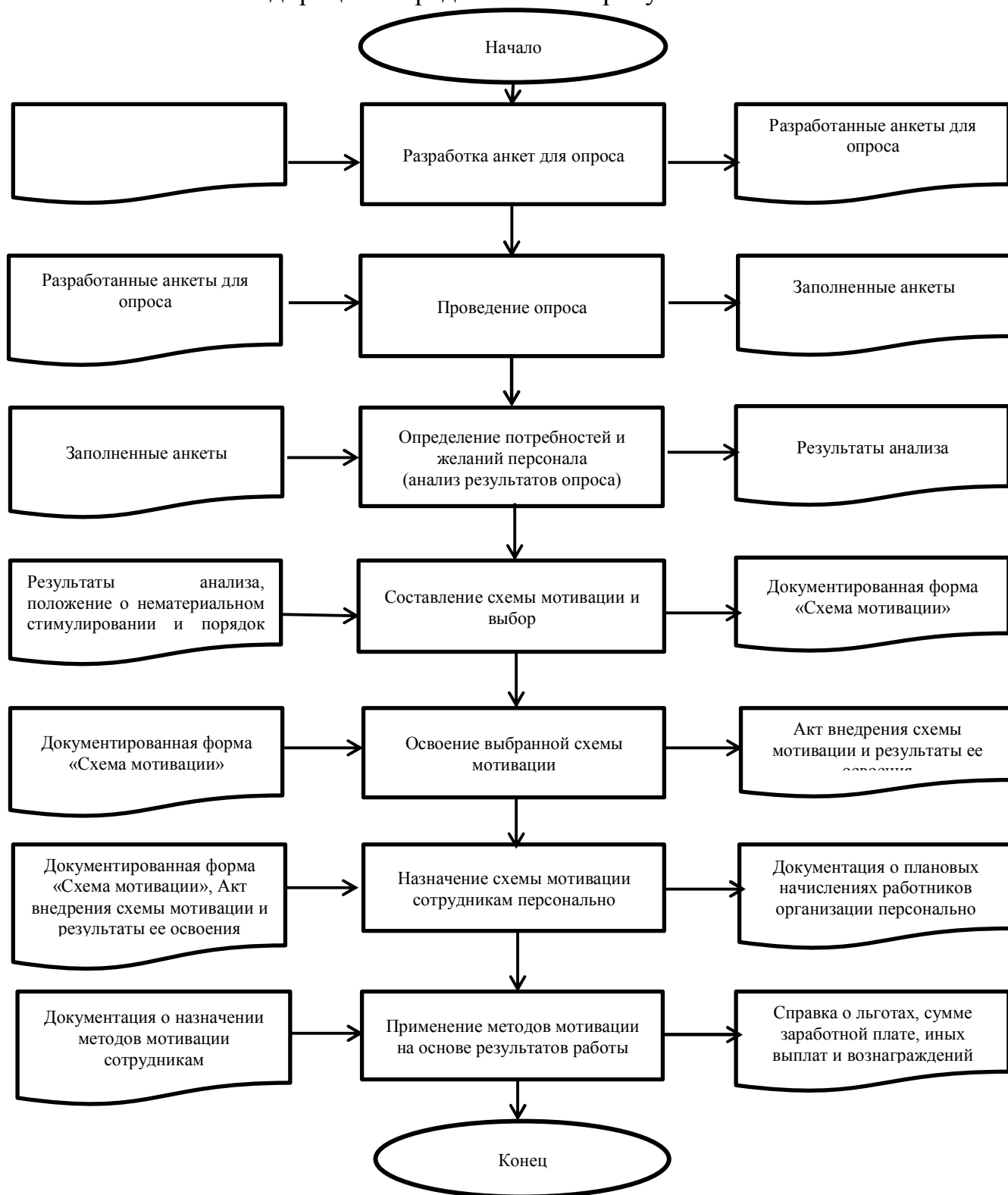


Рисунок 3 – Блок-схема подпроцесса «Мотивация персонала»

Этапы	Длительность выполнения, дни																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Разработка анкет для опроса	■	■	■	■	■																					
Проведение опроса					■	■	■																			
Определение потребностей и желаний персонала								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Составление схемы мотивации									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Освоение схемы мотивации																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Рисунок 4 – Диаграмма Ганта подпроцесса «Мотивация персонала»

Этапы	Длительность выполнения, дни																									
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
Назначение схемы мотивации сотрудникам персонально	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Применение ме- тодов мотивации на основе ре- зультатов работы																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Расчет выгоды, полученной в результате выполнения подпроцесса																										

Рисунок 5 – Окончание диаграммы Ганта подпроцесса «Мотивация персонала»

Для наглядного представления всех работ, выполняемых в процессе «Мотивация персонала» в их рациональной последовательности и очередности используется метод «Сетевой график». По нему можно найти сроки выполнения каждой работы и определить все работы, от выполнения которых зависит общая продолжительность строительства объекта.

Сетевой график подпроцесса «Мотивация персонала» представлен на рисунке 6.

Этапы:

- 1 – Разработка анкет для опроса (5 дней);
- 2 – Проведение опроса (3);
- 3 – Определение потребностей и желаний персонала (7);
- 4 – Составление схемы мотивации (7);
- 5 – Освоение схемы мотивации (10);
- 6 – Назначение схемы мотивации сотрудникам персонально (15);
- 7 – Применение методов мотивации на основе результатов работы (10);
- 8 – Расчет выгоды, полученной в результате выполненной работы.

Критический путь равен 57 дням.

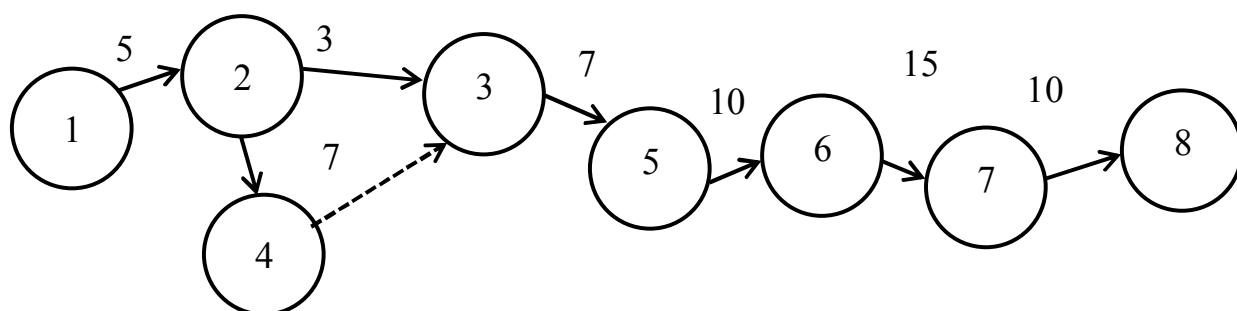


Рисунок 6 – Сетевой график подпроцесса «Мотивация персонала»

Для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции подпроцесса «Мотивация персонала», потоки информации и материальных объектов используется IDEF0.



IDEF0-диаграмма подпроцесса «Мотивация персонала» показана на рисунке 7.

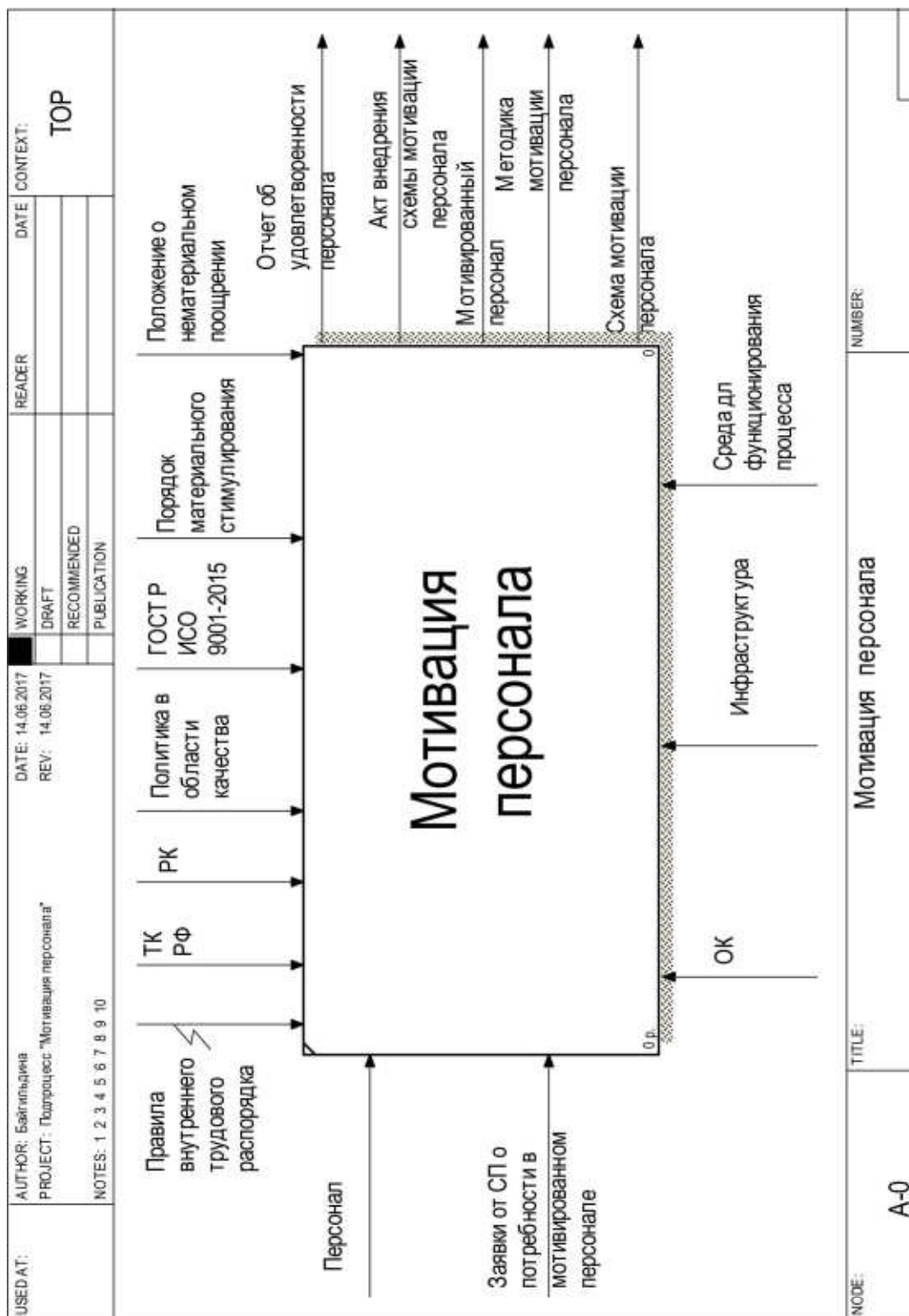


Рисунок 7 – IDEF0-диаграмма подпроцесса «Мотивация персонала»

Декомпозиция подпроцесса «Мотивация персонала» представлена на рисунке 8.

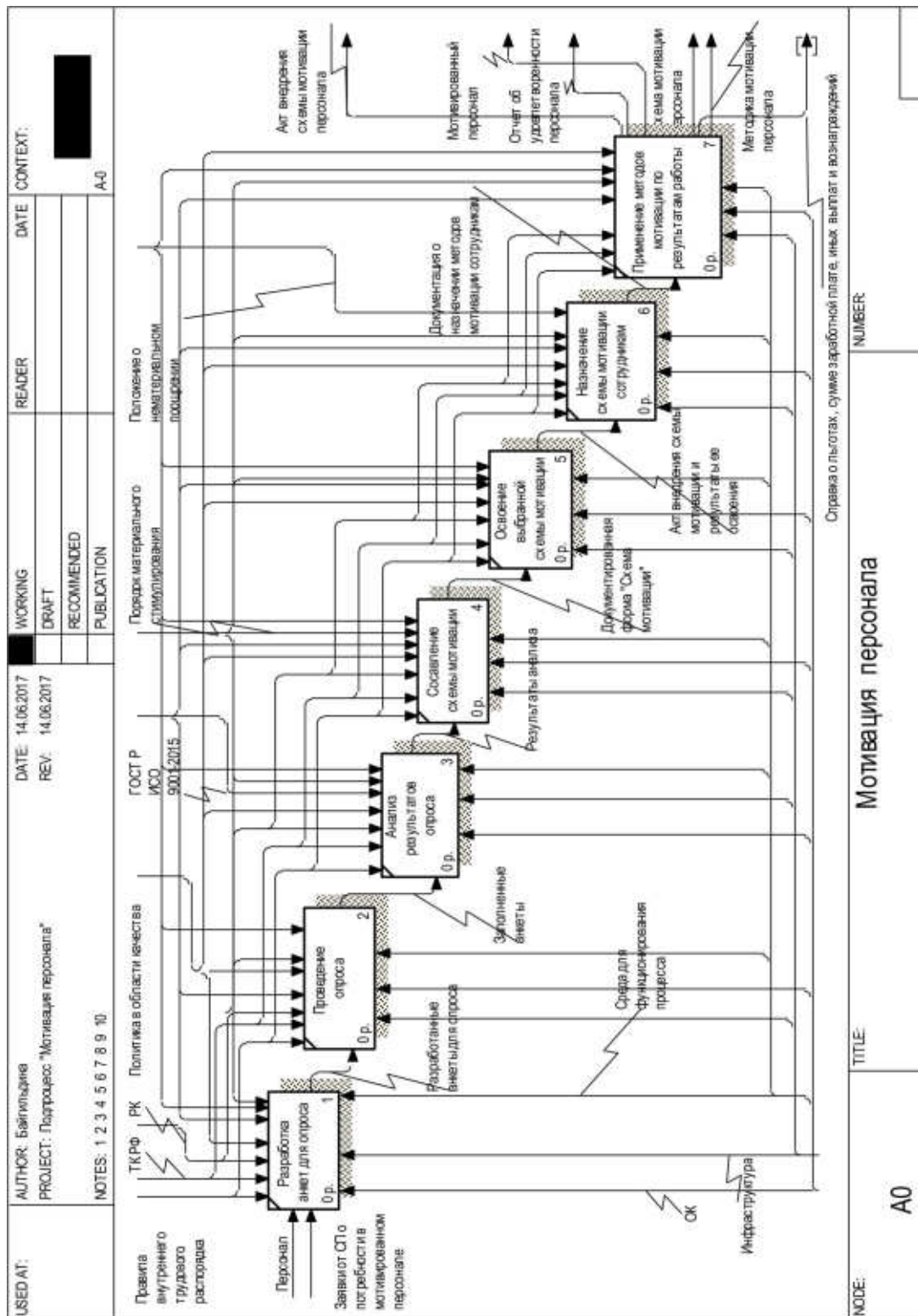


Рисунок 8 – IDEF0-диаграмма подпроцесса «Мотивация персонала»

## Выводы по разделу три

В данной главе был разработан, описан и визуализирован подпроцесс «Мотивация персонала». Для описания всех элементов подпроцесса использовался паспорт подпроцесса. Для визуализации подпроцесса «Мотивация персонала» использованы методы «Блок-схема», «Диаграмма Ганта», «Сетевой граф» и «IDEF0 модель».

## 4 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Методика применения подходов мотивации персонала разрабатывается отделом кадров на основе подпроцесса «Мотивация персонала». Она устанавливает требования к процессу организации, осуществления и оформления мотивации персонала. Методика предназначена для применения во всех структурных подразделениях.

Мотивация персонала включает в себя 7 этапов

1) Разработка анкет для опроса.

Пример анкеты приведен в приложении А методики, ключ к обработке результатов анкетирования приведен в приложении Б.

2) Проведение опроса.

3) Определение потребностей и желаний персонала.

4) Составление схемы мотивации.

Составление схемы мотивации производится на основе следующих методов:

- внутрифирменные льготы;
- корпоративная культура;
- обучение за счет фирмы и возможность карьерного роста;
- вовлеченность персонала.
- премии;

- бонусы.

5) Освоение схемы мотивации.

Ответственность за проведение опроса, обработку результатов и составление схемы мотивации несет директор по персоналу.

6) Назначение схемы мотивации сотрудникам персонально.

7) Применение методов мотивации по результатам работы.

8) Расчет выгоды, полученной в результате выполненной работы.

Ответственность за назначение схемы мотивации сотрудникам, расчет начислений по схеме и выгоды, полученной в результате выполненной работы несет главный бухгалтер.

### Вывод по разделу четыре

В данной главе была разработана методика применения подходов мотивации на основе процесса «Мотивация персонала», в которой были определены порядок проведения процесса и ответственные за его выполнение.

## 5 МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ ПОДПРОЦЕССА «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска . Принципы и руководство», который устанавливает принципы и общее руководство по риск -менеджменту, риск – это влияние неопределенности на цели. [17]

Мировой опыт ведущих компаний показывает, что стабильность бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск - менеджмента как элемента системы управления предприятия независимо от масштабов и специфики производства продукции (услуг). Действующие системы риск - менеджмента предприятия ориентированы на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призваны стать составной частью системы

управления предприятия через интеграцию в общую политику компании. При этом риск-менеджмент предполагает принятие решений по управлению риском при наличии нескольких альтернатив управленческих решений, определяющих возможность использования ограниченных ресурсов [18].

Внедрение в практику функционирования предприятий систем риск-менеджмента позволяет обеспечить устойчивость их развития, повышение обоснованности принимаемых решений в рискованных ситуациях, улучшение финансового состояния за счет реализации плановых мероприятий во всех сферах деятельности предприятия.

В общем случае под риск-менеджментом (risk management) понимается процесс разработки и выполнения управленческих решений, призванных максимально снизить возможность наступления негативного результата и свести к минимуму возможные потери, связанные с его реализацией [19].

В результате выхода новой версии стандарта ISO 9001 – 2015, тема управления рисками в СМК становится все более актуальной, т. к. стандарт ISO 9001–2015 содержит новые требования и указания. В связи с этим организации с функционирующей системой менеджмента качества начали активные работы по организации и внедрению процесса «Управления рисками процессов СМК» в деятельность для описания рисков в своей деятельности [20].

Риск-менеджмент выполняется с целью разработки стратегии управления рисками подпроцесса «Мотивация персонала».

Задачи риск-менеджмента:

- 1) выявить основные риски предприятия, описать их причины, провести классификацию рисков;
- 2) провести качественную оценку рисков;
- 3) провести количественную оценку рисков;
- 4) предложить меры по минимизации рисков предприятия.

## 5.1 Идентификация рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

Идентификация рисков – это выявление рисков, способных повлиять на процесс, и документальное оформление их характеристик. Это итеративный процесс, который периодически повторяется на всем протяжении процесса, поскольку в рамках его протекания могут обнаруживаться новые риски.

Исходные данные для выявления и описания характеристик рисков могут браться из разных источников. В первую очередь это база знаний организации. Информация о выполнении прежних процессов может быть доступна в архивах предыдущих процессов. Следует помнить, что проблемы завершенных и действующих процессов, это, как правило, риски в новых процессах.

Другим источником данных о рисках процесса может служить разнообразная информация из открытых источников, научных работ, маркетинговая аналитика и другие исследовательские работы в данной области. Наконец, многие форумы по программированию могут дать бесценную информацию о возникших ранее проблемах в похожих процессах.

Каждый процесс задумывается и разрабатывается на основании ряда гипотез, сценариев и допущений. Как правило, в описании содержания процесса перечисляются принятые допущения – факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств. Неопределенность в допущениях процесса следует также обязательно рассматривать в качестве потенциального источника возникновения рисков процесса. Анализ допущения позволяет идентифицировать риски процесса, происходящие от неточности, несовместимости или неполноты допущений.

Для сбора информации о рисках могут применяться различные подходы. Среди этих подходов наиболее распространены: опрос экспертов, мозговой штурм, метод Дельфи.

Цель опроса экспертов – идентифицировать и оценить риски путем интервью подходящих квалифицированных специалистов. Специалисты высказывают своё мнение о рисках и дают им оценку, исходя из своих знаний, опыта и имеющейся информации. Этот метод может помочь избежать повторного наступления одних и тех же рисков. [21]

Причины возникновения рисков очень разнообразны. Существуют различные виды их классификации. Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы на основании каких-то признаков и критериев для достижения поставленных целей.

Риски классифицируются: по времени возникновения, в зависимости от природы возникновения, по критерию последствия риска, по роду опасности, по возможности страхования, по масштабу, по сфере возникновения, по виновникам возникновения, по длительности действия, по этапам жизненного цикла продукции и т.д.

Виды рисков в различных сферах деятельности компании.

- 1) Финансовые: кредитный, валютный, инвестиционный, инфляционный, снижение доходности, рост цен на сырье и материалы, упущенная финансовая выгода, снижение оборотности активов и др.
- 2) Экономические: колебание рыночной конъюнктуры, невыполнение контрактных обязательств со стороны заинтересованных сторон, неустойчивый спрос на продукцию или услуги компании и др.
- 3) Производственные: риск, связанный с изношенностью оборудования, риск, связанный с отсутствием резерва мощностей, несвоевременный или некачественный ремонт оборудования, внеплановые простои оборудования, технологический риск.
- 4) Экологические: негативное воздействие деятельности компании на окружающую среду, образование трудноликвидирующихся отходов,

проявление стихийных сил природы, землетрясения, наводнения, ураганы и т.п.

- 5) Риски безопасности: нарушение условий, обеспечивающих здоровье и безопасность сотрудников в компании, утрата коммерческой и технологической информации вследствие ее недостаточной защиты, утрата имущества компании.
- 6) Социальные: социально-психологические конфликты в коллективе, отсутствие необходимой мотивации персонала, низкая корпоративная культура, недостаточная компетенция персонала.
- 7) Политические: изменение законодательства в области налогообложения, конфликт с государственными органами власти, нестабильная политическая ситуация в стране [22].

Подпроцесс «Мотивация персонала» в условиях предприятия ЗАО «Конар» предусматривает риски, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 – Виды и причины возникновения рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

Наименование риска	Причины возникновения риска	Сфера риска	Факторы риска
1. Отсутствие результатов мотивации в работе.	Не компетентность работника кадровой службы; при стимулировании персонала не учитываются личные потребности каждого сотрудника; характер сотрудника; работа не соответствует желаниям.	Социальный	Человеческий
2. Удовлетворение только	Не компетентность работника кадровой службы; неэффективный	Социальный	Человеческий



материальной составляющей стимулирования персонала.	выбор методов стимулирования труда; невнимательность руководителей организации к своему персоналу.		
---	--	--	--

Продолжение таблицы 2 – Виды и причины возникновения рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

3. Риск использования неэффективных методов стимулирования труда.	Не компетентность работника кадровой службы; несоответствие методов стимулирования, существующему мотивационному профилю сотрудника.	Социальный	Человеческий
4. Риск отсутствия связи между результатами труда и вознаграждением.	Отсутствие возможности влиять на премиальную часть оплаты труда; отсутствие информации у персонала о критериях или показателей, за достижение которых осуществляется вознаграждение.	Социальный	Человеческий
5. Риск несоответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала.	Отсутствие пределов материальных выплат; завышенные требования (нормативы); показатели стимулирования, не увязанные с целями бизнеса; сложность, непрозрачность, нечеткость методов стимулирования.	Социальный	Человеческий
6. Снижение	Неудовлетворение персонала работой;	Социальный	Человеческий

лояльности персонала и их демотивация.	некомфортные условия труда; задержка заработной платы; невнимательность руководителей к своим сотрудникам; отсутствие ценности сотрудника для организации; показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса, ослабление контроля.	ьный	еский
--	--	------	-------

Окончание таблицы 2 – Виды и причины возникновения рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

7. Недостаток средств у предприятия.	Схема мотивации составлена без учета финансов предприятия.	Финансовый	Человеческий
--------------------------------------	--	------------	--------------

Возможные последствия от проявления рисков мотивации персонала могут быть следующие:

- снижение производительности труда;
- повышение текучести персонала;
- ухудшение психологического климата в коллективе;
- выгорание сотрудника;
- неудовлетворенность персонала работой;
- нанесение вреда предприятию.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что практически все риски относятся к человеческому фактору, так как они связаны с процессом мотивации персонала.

## 5.2 Качественная оценка рисков подпроцесса «мотивация персонала»

Оценка риска является частью процесса менеджмента риска и представляет собой структурированный процесс, в рамках которого идентифицируют способы достижения поставленных целей, проводят анализ последствий и вероятности возникновения опасных событий для принятия решения о необходимости обработки риска [23].

Оценка риска позволяет ответить на следующие основные вопросы:

- какие события могут произойти и их причина (идентификация опасных событий);
- каковы последствия этих событий;
- какова вероятность их возникновения;
- какие факторы могут сократить неблагоприятные последствия или уменьшить вероятность возникновения опасных ситуаций.

Кроме того, оценка риска помогает ответить на вопрос: является уровень риска приемлемым, или требуется его дальнейшая обработка?

Оценка риска является процессом, объединяющим идентификацию, анализ риска и сравнительную оценку риска (см. рисунок 9). Способ реализации этого процесса зависит не только от области применения процесса менеджмента риска, но также и от методов оценки риска [24].

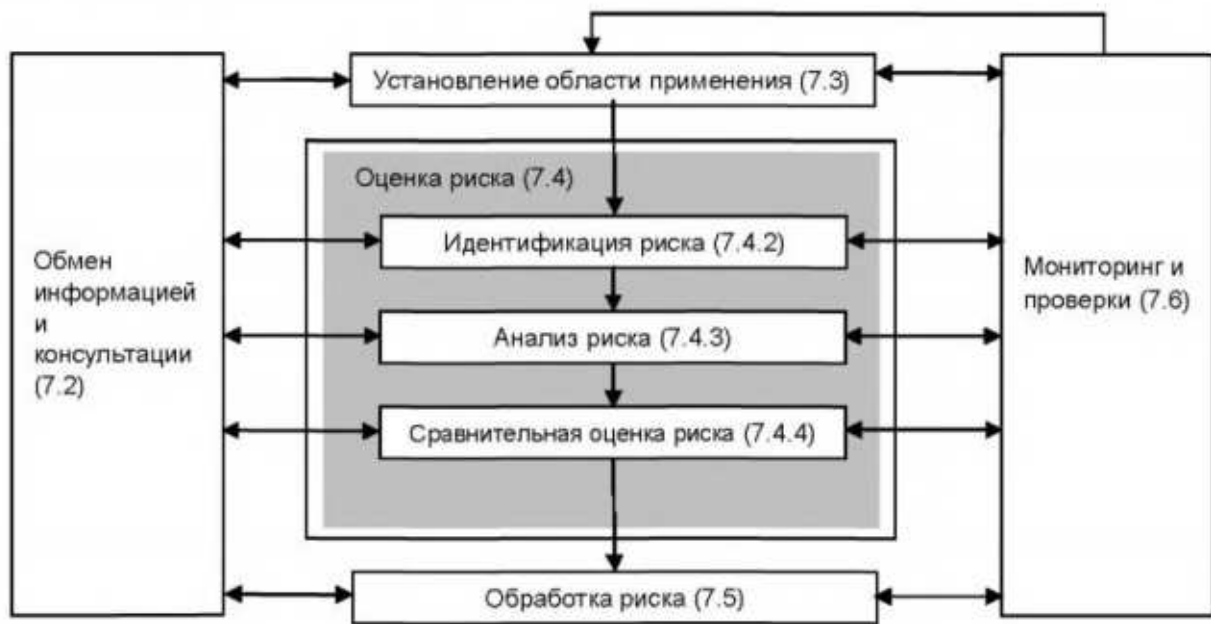


Рисунок 9 – Входные данные процесса общей оценки риска

Качественная оценка рисков – это процесс идентификации и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Такая оценка рисков определяет степень важности риска и выбирает способ реагирования. Доступность информации помогает расставить приоритеты для различных категорий рисков. Качественная оценка рисков – это оценка условий возникновения рисков и определение их влияния на объект стандартными методами и средствами. Главной задачей качественной оценки является определение возможных видов рисков, а также факторов, влияющих на уровень рисков при осуществлении определенного вида деятельности. На этом этапе важное значение имеет выявление всех возможных обстоятельств и детальное описание всех возможных рисков.

Преимущества качественной оценки риска – простота, удобство и возможность использования без дополнительных расчетов. Однако сложности, с которыми специалисты сталкиваются при выборе значений «вероятности» и «тяжести последствий» для конкретных отклонений, непреодолимы. На практике многие специалисты считают, что качественная оценка риска является основным

носителем субъективности принимаемых решений. Поэтому и рекомендуют использование количественной оценки[24].

Для качественной оценки вероятности рисков подпроцесса «Мотивация персонала» используем трехмерную матрицу оценки вероятности наступления события и его последствий, приведенную в таблице 3.

Таблица 3 – Вероятность события (угрозы)

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Вероятность наступления каждый год или вероятность наступления события больше чем 25%	Потенциальная вероятность того, что событие наступит несколько раз в течение определенного периода времени (например, 10 лет). Событие произошло недавно
Средняя (возможно)	Существует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 25%	Событие может произойти несколько раз в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует история наступления события.
Низкая (отдалённо)	Практически отсутствует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 2%	Событие не наступало. Вероятность наступления события мала.

Вероятности выявленных рисков подпроцесса «Мотивация персонала» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Вероятность события (угрозы) рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

Наименование риска	Вероятность возникновения, %	Оценка вероятности
--------------------	---------------------------------	--------------------

1. Отсутствие результатов мотивации в работе.	30	Высокая
2. Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала.	20	Средняя
3. Риск использования неэффективных методов стимулирования труда.	40	Высокая
4. Риск отсутствия связи между результатами труда и вознаграждением.	10	Средняя
5. Риск несоответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала.	10	Средняя
6. Снижение лояльности персонала и их демотивация.	5	Средняя
7. Недостаток средств у предприятия.	5	Средняя

Для качественной оценки последствий рисков подпроцесса «Мотивация персонала» используем трехмерную матрицу оценки последствий рисков, приведенную в таблице 5.

Для качественной оценки последствий рисков подпроцесса «Мотивация персонала» используем трехмерную матрицу оценки последствий рисков, приведенную в таблице 6.

Таблица 5 – Последствия (угрозы и возможности)

Оценка уровня последствий	Описание
Высокий	Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации. Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц.
Средний	Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации. Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц.

Низкий	Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации. Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц.
--------	--

Таблица 6 – Последствия (угрозы и возможности) рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

Наименование риска	Уровень последствий
1. Отсутствие результатов мотивации в работе.	Высокий
2. Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала.	Низкий
3. Риск использования неэффективных методов стимулирования труда.	Высокий
4. Риск отсутствия связи между результатами труда и вознаграждением.	Низкий
5. Риск несоответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала.	Низкий
6. Снижение лояльности персонала и их демотивация.	Высокий
7. Недостаток средств у предприятия.	Средний

### 5.3 Количественная оценка рисков подпроцесса «Мотивация персонала»

Количественная оценка риска предполагает измерение степени риска с помощью методов математической статистики и теории вероятностей. Количественный анализ риска позволяет оценивать и сравнивать различные опасности по единым показателям, он наиболее эффективен [24].

#### Использование неэффективных методов стимулирования труда

Данный риск характеризуется применением неправильных методов стимулирования, которые не учитывают особенности сотрудника. Описание данного риска приведено в таблице 7.

Таблица 7 – Описание риска «Использование неэффективных методов стимулирования труда»

Характеристика риска	Описание
Риск	Использование неэффективных методов стимулирования труда
Сфера риска	Социальный
Тип риска	Операционный
Заинтересованные лица	Руководство, структурные подразделения, персонал.
Количественное выражение риска	$P=40\%$ , $W=20000$ $P$ – вероятность возникновения риска, % $W$ – возможный ущерб, руб.
Приемлемость риска	Реализация данного риска может привести к низкой результативности работы персонала и, тем самым, выступить результатом невыполнения плана производства продукции предприятия. Вероятные убытки могут составить до 20000 рублей. Необходимо составить схему мотивации персонала, учитывающую индивидуальные особенности сотрудников организации.
Управление риском и механизмы контроля	Предъявление требований к специалистам по мотивации персонала при составлении схемы мотивации и проведение анкетирования для выявления потребностей и желаний сотрудников. Высокий уровень надежности контроля.
Возможности для улучшения	Анализ потребностей персонала, их учет при составлении схемы мотивации. Применения комбинированной схемы мотивации персонала.
Стратегические и управленческие изменения	Ответственность за управление риском несёт начальник отдела кадров.

Для анализа и оценки риска «Использование неэффективных методов стимулирования труда» применяется метод «Анализ сценариев», потому что данный метод может быть использован для идентификации риска путем рассмотрения возможных событий в будущем и исследования их значимости и последствий. На этапах идентификации и анализа риска наборы сценариев, отражающих, например, лучший, худший и наиболее вероятный случай, могут быть использованы для установления того, что может произойти в конкретных



обстоятельствах, а также для анализа потенциальных последствий и их вероятности для каждого сценария. [24]

Анализ дерева сценариев риска «Использование неэффективных методов стимулирования труда» приведен в таблице 8.

Таблица 8– Анализ дерева сценариев риска «Использование неэффективных методов стимулирования труда»

Наборы сценариев	Описание реализации данного сценария	Вероятность реализации данного сценария, %
Лучший случай	На предприятии будет действовать система мотивации, составленная специалистами в области мотивации персонала и учитывающая индивидуальные особенности сотрудников организации. Сотрудники предприятия будут мотивированы, результативность их работы будет высокой, предприятие будет выполнять план производства.	5
Худший случай	На предприятии будет отсутствовать система мотивации персонала, у сотрудников не будет энтузиазма в работе, что приведет к низкой результативности их деятельности, вследствие чего предприятие понесет убытки.	15
Ожидаемый случай	На предприятии будет функционировать система мотивации, составленная некомпетентными работниками отдела кадров, использующая неэффективные методы стимулирования. Результативность работы персонала не будет высокой, что приведет к получению низкой прибыли предприятия.	30

Количественная оценка риска «Отсутствие мотивации в работе» производится по формуле  $R$  – показатель опасности уровня риска [22]:

$$R=P \cdot W, \text{ руб.}, \quad (1)$$

где:  $W$  – возможный ущерб;

$P$  – вероятность возникновения аварии или нанесения риска.

Уровень риска «Использование неэффективных методов стимулирования труда»:

$$R_1 = 0,4 \cdot 20000 = 8000 \text{ руб.}$$

Отсутствие результатов мотивации в работе

Данный риск характеризуется нежеланием персонала работать, добиваться лучшего результата, в связи с этим показатели эффективности падают.

Описание данного риска приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Описание риска «Отсутствие мотивации в работе»

Характеристика риска	Описание
Риск	Отсутствие результатов мотивации в работе
Сфера риска	Социальный
Тип риска	Операционный
Заинтересованные лица	Руководство, структурные подразделения, персонал.
Количественное выражение риска	$P=30\%$ , $W=40000$ $P$ – вероятность возникновения риска, % $W$ – возможный ущерб, руб.
Приемлемость риска	Реализация данного риска может привести к низкой результативности работы персонала и, тем самым, выступить результатом невыполнения плана производства продукции предприятия. Вероятные убытки могут составить до 40000 рублей. Необходимо составить схему мотивации персонала, в соответствии с которой будет происходить стимулирование персонала и повышаться результативность его деятельности.

Окончание таблицы 9 – Описание риска «Отсутствие мотивации в работе»

Управление риском и механизмы контроля	Предъявление требований к специалистам по мотивации персонала при составлении схемы мотивации. Средний уровень надежности контроля.
Возможности для улучшения	Составление схемы мотивации на основе систем материального и нематериального стимулирования. Анализ потребностей персонала, их учет при

	составлении схемы мотивации.
Стратегические и управленческие изменения	Ответственность за управление риском несёт начальник отдела кадров.

Для анализа и оценки риска «Отсутствие результатов мотивации в работе» используется метод «HAZOP», так как метод обеспечивает систематическое и полное исследование системы, процесса или процедуры.

В процессе исследования HAZOP рассматривают проект и требования к исследуемому процессу, процедуре или системе, подразделяют их на части и проводят анализ каждой из этих частей, чтобы обнаружить, какие отклонения от намеченного исполнения могут произойти, что может быть причиной возможных отклонений и какова вероятность их последствий. Этим целям достигают путем систематического исследования того, как каждая часть системы, процесса или процедуры реагирует на изменения основных параметров при использовании подходящего управляющего слова. [22]

Применение метода «HAZOP» для риска «Отсутствие результатов мотивации в работе» приведено в таблице 10.

Слова-указатели HAZOP представлены в таблице 11.

Таблица 10 – Слова-указатели метода «ИHAZOP»

Слово-указатель	Определение
Нет или не	Ни одна из частей предполагаемого результата не достигается
Больше	Количественное увеличение

Окончание таблицы 10 – Слова-указатели метода «Исследование HAZOP»

Меньше	Количественное уменьшение
А также	Качественное увеличение

Часть (чего-то)	Качественное уменьшение
Обратное	Противоположное
Иначе	Ни одна из частей замысла не осуществляется, происходит что-то совершенно

Таблица 11 – Исследование HAZOP для риска «Отсутствие результатов мотивации в работе»

Слово-указатель	Отклонение	Возможные причины	Последствия	Вероятность
Не, нет	Отсутствие системы мотивации на предприятии	Мотивации на предприятии не придается большое значение	Низкая результативность работы сотрудников	0,3
Больше	Высокая мотивация персонала	Желание добиться высокой мотивации персонала и отсутствие учета затрат на мотивацию	Большие расходы предприятия	0,1
Меньше	Низкая мотивация персонала	Недостаточно хорошо разработанная схема мотивации, некомпетентность сотрудников отдела кадров	Низкая результативность работы сотрудников	0,4
А также	Большие требования к персоналу	Тяжелый характер труда	Низкая эффективность мотивации персонала	0,2

Окончание таблицы 11 – Исследование HAZOP для риска «Отсутствие результатов мотивации в работе»

Часть (чего-то)	Только материальная/нематериальная система мотивации персонала	Отсутствие учета индивидуальных потребностей, недостаток средств у предприятия	Быстрое привыкание, неполное удовлетворение потребностей персонала	0,3
Обратное	Демотивация	Плохие условия работы	Снижение результативности работы персонала и убытки предприятия	0,2
Иначе	Неэффективная мотивация	Отсутствие учета индивидуальных потребностей, некомпетентность персонала отдела кадров	Низкая результативность работы сотрудников	0,4

В данном случае мотивация отсутствует, вероятность риска составляет 30%. Количественная оценка риска «Отсутствие мотивации в работе» производится по формуле (1).

Уровень риска «Отсутствие мотивации в работе» составляет:

$$R_1 = 0,3 \cdot 40000 = 12000 \text{ руб.}$$

#### 5.4 Меры предупреждения и уменьшения рисков

Предупреждение (предотвращение) риска – совокупность мер, направленных на уменьшение вероятности (частоты) реализации рисков, но не исключающих полностью ее возможность.

Цель системы предупреждения рисков – обеспечение стабильного положения бизнеса, его конкурентоспособности на основе анализа текущей деятельности фирмы, оперативного выявления событий, которые могут повлиять

на ее жизнедеятельность, и предупреждения кризисных ситуаций. Используя системный подход, можно рассматривать риск как совокупность факторов и событий, которые способны снизить эффективность, результативность работы фирмы в коммерческом, экономическом, социальном, финансовом, производственном, инвестиционном и других направлениях деятельности, привести к кризисным ситуациям. В этом случае управление риском представляет собой процесс подготовки и реализации мероприятий оперативного реагирования на проявления факторов риска с целью уменьшить опасность принятия ошибочных решений, проявления возможных негативных последствий, нежелательных направлений развития событий в ходе реализации принятых управленческих решений. [24]

Возможные мероприятия по предупреждению и уменьшению рисков приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по предупреждению и уменьшению рисков

Наименование риска	Мероприятия по предупреждению и уменьшению рисков
1. Отсутствие мотивации в работе	Повышение значимости мотивации персонала в глазах руководителей.
2. Удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала.	Создание схемы мотивации, основанной на материальной и нематериальной системах мотивации (комбинированной схемы).
3. Риск использования неэффективных методов стимулирования труда.	Повышение компетентности сотрудников, занимающихся системой мотивации персонала, более тщательное исследование потребностей персонала.
4. Риск отсутствия связи между результатами труда и вознаграждением.	Объективная оценка деятельности сотрудников и более тщательный выбор видов мотивации.

Окончание таблицы 12 – Мероприятия по предупреждению и уменьшению рисков

5. Риск несоответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала.	Создание документации, описывающей степень связи результатов работы и принципа начислений.
6. Снижение лояльности персонала и их демотивация.	Создание оптимальных условий труда.
7. Недостаток средств у предприятия.	Разработка схемы мотивации, учитывающей средства предприятия.

### Выводы по разделу пять

В данной главе был проведен риск-менеджмент подпроцесса «Мотивация персонала». Были идентифицированы и классифицированы возможные риски подпроцесса «Мотивация персонала». Ими являются:

- отсутствие мотивации в работе;
- удовлетворение только материальной составляющей стимулирования персонала;
- риск использования неэффективных методов стимулирования труда;
- риск отсутствия связи между результатами труда и вознаграждением;
- риск несоответствия вознаграждения, выполняемого объема работ и ожиданий персонала;
- снижение лояльности персонала и их демотивация;
- недостаток средств у предприятия.

Была проведена качественная оценка вероятности и последствий рисков. По результатам этой оценки были выявлены два риска, имеющие наиболее высокую вероятность (30% – 40%). Уровень последствий этих рисков «высокий». Такими рисками являются: отсутствие мотивации в работе, использование неэффективных методов стимулирования труда. Для данных рисков был проведен

подробный анализ и количественная оценка с использованием методов оценки рисков «Анализ сценариев» и «Назор».

Также в данной главе были рассмотрены меры по предупреждению и уменьшению рисков процесса «Мотивация персонала». Применение данных мер позволит предприятию снизить вероятность проявления рисков.

## 6 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР

Прибыль и доход являются основными показателями финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Доход – это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат. Он представляет собой денежную форму чистой продукции предприятия, т.е. включает в себя оплату труда и прибыль.

Доход характеризует общую сумму средств, которая поступает предприятию за определенный период и за вычетом налогов может быть использована на потребление и инвестирование.

Прибыль – это часть выручки, остающаяся после возмещения всех затрат на производство и сбыт продукции. В рыночной экономике прибыль занимает центральное место среди показателей деятельности предприятия. Она выступает в качестве цели предпринимательской деятельности.

Прибыль, как экономическая категория, отражает чистый доход, созданный в сфере предпринимательской деятельности и выполняет определённые функции:

- характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия;
- стимулирующая функция прибыли (чем больше масса прибыли, тем больше возможностей для расширения производства);
- является одним из источников формирования бюджетов разных уровней.



Издержки производства – расходы фирм, связанные с потреблением ресурсов или факторов производства (здания, оборудование, сырье и материалы, наемная рабочая сила) с целью производства и получения прибыли.

Расчет экономической прибыли важен для принятия управленческих решений. Для того, чтобы добиться максимальной прибыли, фирма должна производить такой объем продукции, при котором предельная выручка равняется предельным издержкам.

Предприятие будет получать максимальную прибыль, когда издержки производства дополнительной единицы будут равны дополнительному доходу, получаемому от ее реализации.

Основные пути увеличения прибыли: расширение производства и захват большей доли рынка; сокращение издержек, связанное с внедрением новых технологий в производство и управление; снижение уровня налоговой нагрузки; инвестиции в развитие человеческого капитала фирмы; поиск новых маркетинговых стратегий и т.д. [25].

## 6.1 Затраты на ВКР

В ходе освоения результатов ВКР на АО «Конар» возникли дополнительные затраты, которые включают следующие статьи:

- затраты на материалы;
- затраты на электроэнергию, связанную с технологическими целями;
- затраты на оплату труда;
- накладные расходы.

Статьи затрат на разработку ВКР приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Статьи затрат на разработку ВКР

Статья	Обозначение	Сумма, руб.
Затраты на материалы	Змt	824
Затраты на электроэнергию (на технологические цели)	Зэт	91
Затраты на заработную плату	Зз.п.t	2967
Накладные расходы	Рн.t	742
Амортизационные отчисления	At	0
Итого затраты за месяц:	З	4623

Таким образом, общая сумма затрат, связанных с ВКР, составляет 4 623 рублей в месяц и 13869 р. за период разработки ВКР (3 месяца). Так как эти затраты оплачиваются предприятием, то они учитываются при расчете затрат на внедрение результатов ВКР.

## 6.2 Факторы увеличения прибыли предприятия

Внедрение результатов ВКР ведет за собой изменение прибыли и затрат предприятия. За счет мотивации сотрудников повышается результативность и качество их работы, в результате чего объемы производства увеличивается на 5%, а также повышается качество выпускаемой продукции, что напрямую ведет к снижению затрат на брак на 13%, и, следовательно, к росту прибыли предприятия.

В ходе внедрения на предприятии результатов ВКР, возникают новые статьи затрат:

- затраты на материалы, инструменты и транспортные расходы (в ходе увеличения объемов выпускаемой продукции);
- затраты на электроэнергию (в ходе увеличения объемов выпускаемой продукции);
- затраты на оплату труда (за счет увеличения объемов работы сотрудников ОК и выдачей премий);
- затраты на накладные расходы (обучение персонала за счет компании, помощь членам семьи, корпоративные праздники);
- затраты на ВКР.

Затраты, связанные с внедрением ВКР на предприятии, приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты, связанные с внедрением ВКР

Статья	Сумма (до внедрения ВКР), руб.	Сумма затрат на внедрения ВКР, руб.	Сумма (после внедрения ВКР), руб.
1. Затраты на материалы, инструменты и транспортные расходы	1001497417	+50074870,87	1051572288
2. Затраты на электроэнергию	11656795,4	+582839,77	12239635,17
3. Затраты на оплату труда с отчислениями во ВФ	0	+793232,1429	793232,1429
4. Накладные расходы	0	+198308,0357	198308,0357
6. Затраты на брак	6000000	780000	5220000
7. Затраты на ВКР	0	13869,68	13869,68
Итого:	1019154213	52443120,5	1070037333

Таким образом, затраты на внедрения результатов ВКР составили 1070037333 руб.

Сравнение объема выпускаемой продукции в 2016 и 2017 годах приведено в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнение объема выпускаемой продукции в 2016 и 2017 годах

Статья	Объем производства (до внедрения ВКР), шт.	Изменение статей после внедрения ВКР	Объем производства (после внедрения ВКР), шт.
Готовое изделие (фланцы)	240000	+12000	252000
Брак	1200	-156	1044
Годная продукция	238800	+12156	250956

Таким образом, в результате уменьшения количества бракованных деталей на 13% и увеличения количества производства деталей на 5%, количество годных деталей увеличивается на 12156 шт.

Плановая прибыль (ПП) предприятия за 1 год рассчитывается по формуле [25]:

$$ПП = C * 30\% , \text{руб.}, \quad (2)$$

где: C – себестоимость продукции предприятия за 1 год в руб.

Таким образом,  $ПП = 1070037333 * 0,3 = 321\,011\,199,99$  руб.

Тогда цена реализации (ЦР) продукции рассчитывается по формуле [25]:

$$ЦР = (ПП + C)/V, \text{руб.}, \quad (3)$$

где: V – количество годной продукции в шт.

Таким образом,  $ЦР = \frac{(321\,011\,199,99 + 1070037333)}{250\,956,00} = 5543,13$  руб.

### 6.3 Прибыль предприятия от внедрения результатов ВКР

Выручка предприятия (В), полученная в ходе внедрения результатов ВКР, рассчитывается по формуле [25]:

$$В = ЦР * V, \text{ руб.}, \quad (4)$$

Таким образом, выручка предприятия, полученная в ходе внедрения результатов ВКР составляет  $В = 5543,13 * 250956 = 1391048533,29$  р. руб.

Налогооблагаемая прибыль (НО<sub>п</sub>) предприятия после внедрения результатов ВКР за 1 год рассчитывается по формуле [25]:

$$\text{НО}_п = В - С, \text{ руб.}, \quad (5)$$

$$\text{НО}_п = 1391048533,29 - 1070037333 = 321011199,99 \text{ р. руб.}$$

Налог на прибыль (НП) предприятия после внедрения результатов ВКР за 1 год рассчитывается по формуле [25]:

$$\text{НП} = \text{НО}_п * 20\%, \text{ руб.}, \quad (6)$$

$$\text{Таким образом, } \text{НП} = 321011199,99 * 0,2 = 64202240,00 \text{ руб.}$$

Чистая прибыль предприятия (ЧП) после внедрения результатов ВКР за 1 год рассчитывается по формуле [25]:

$$\text{ЧП} = \text{НО}_п - \text{НП}, \text{ руб.}, \quad (7)$$

$$\text{Таким образом, } \text{ЧП} = 321011199,99 - 64202240,00 = 256808959,99 \text{ руб.}$$

Рентабельность производства (Р) после внедрения результатов ВКР за 1 год рассчитывается по формуле [25]:

$$Р = \frac{\text{ЧП}}{С} * 100\%, \quad (8)$$

где: Р – рентабельность производства после внедрения результатов ВКР за 1 год в руб.

$$\text{Таким образом, } P = \frac{256808959,99}{1070037333} * 100\% = 24\%$$

Годовой эффект в от внедрения результатов ВКР за 2017 приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Годовой эффект от внедрения результатов ВКР

Статья	До внедрения ВКР	После внедрения ВКР	Изменение статей
Рентабельность, %	23,9	24	+0,1
ЧП руб.	244597011,07	256808959,99	+ 12211948,92 р.

Таким образом, за первый год после внедрения результатов ВКР, рентабельность составит 24%, ЧП – 256808959,99 руб.

Экономическая эффективность (Эф) внедрения результатов ВКР рассчитывается по формуле [25]:

$$\text{Эф} = \frac{\text{Э}}{\text{С}} * 100\%, \quad (9)$$

где: Э – экономический эффект от внедрения результатов ВКР в руб.

$$\text{Таким образом, } \text{Э} = \frac{12211948,92}{1070062333,30} * 100\% = 130 \%$$

#### 6.4 Ожидаемый экономический эффект за шесть лет

Коэффициент дисконтирования – это коэффициент, применяемый для дисконтирования, то есть приведения величины денежного потока на n-ном шаге

многошагового расчета эффективности инвестиционного проекта к моменту, называемому моментом приведения.

Коэффициент дисконтирования показывает, какую величину денежных средств мы получим с учетом фактора времени и рисков, насколько будет уменьшаться денежный поток в  $n$ -м году, исходя из заданной ставки дисконтирования. [26]

Коэффициент дисконтирования ( $K$ ) рассчитывается по формуле [26]:

$$K = 1/(1 + r)^T, \quad (10)$$

где:  $r$  – норма дисконта;  $r = 0,19$ ;

$T$  – расчетный период (6 лет).

Норма дисконта принимается равной годовой банковской процентной ставке за коммерческие кредиты (19%), тогда коэффициент дисконтирования за 6 лет  $P = 0,352$ .

Ожидаемый экономический эффект ( $\text{Эож}$ ) от внедрения результатов ВКР за расчетный период  $T$  (6 лет) рассчитывается по формуле [25]:

$$\text{Эож} = \sum (V_{ti} - C_{ti}) / (1 + r)^T, \text{ руб.}, \quad (11)$$

где:  $V_{ti}$  – выручка предприятия от внедрения результатов ВКР за расчетный период  $T$  (6 лет) в руб.;

$C_{ti}$  – затраты предприятия, возникшие в результате внедрения результатов ВКР за расчетный период  $T$  (6 лет) в руб.

Таким образом, экономический эффект за 2017г. составит  $\text{Эожт} = 12211948,92 \text{ р.} * 0,352 = 4298606,02 \text{ руб.}$

На второй год после внедрения ВКР объем выпуска готовой продукции увеличится на 2%, а затраты на брак снизятся на 3% от предыдущего года. На

третий и четвертый года после внедрения ВКР объем выпуска готовой продукции увеличится на 1%, а затраты на брак снизятся на 2% от предыдущего года. На пятый и шестой года после внедрения ВКР объем выпуска увеличится на 0,5%, затраты на брак сократятся на 1% от предыдущего года.

Экономический эффект от внедрения результатов ВКР за 6 лет приведен в таблице 17.

Таблица 17 – Экономический эффект от внедрения результатов ВКР за 6 лет

Расчетный период (i-тый год)	Экономический эффект годовой, руб.	Суммарный экономический эффект, руб.
2017	4298606,02	4298606,02
2018	1580183,92	5878789,941
2019	854944,50	6733734,436
2020	876458,9168	7610193,353
2021	447797,7436	8057991,096
2022	452111,1286	8510102,225

Диаграмма ожидаемого экономического эффекта представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Ожидаемый экономический эффект



## Выводы по разделу шесть

В данной главе были рассмотрены последствия внедрения результатов ВКР на предприятии, которые ведут за собой снижение затрат на брак на 13% и увеличение объема выпускаемой продукции на 5%. За счет мотивации сотрудников количество годной продукции увеличится на 12156 шт., сокращение затрат на брак составит 780 000,00 руб., а повышение прибыли – 12211948,92 руб.

Таким образом, ожидаемый годовой эффект предприятия за 2017 составит 4298606,02 руб. Суммарный экономический эффект за 6 лет будет равен 8510102,225 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения ВКР была достигнута цель предприятия – разработана методика применения подходов мотивации персонала, а также выполнены задачи ВКР. Проведен анализ состояния дел предприятия, в ходе которого были рассмотрены история предприятия, его цели, а также были выявлены проблемы предприятия.

Проведено сравнение передовых отечественных и зарубежных методов мотивации. Выбраны наиболее эффективные методы мотивации, такие как внутрифирменные льготы, корпоративная культура, обучение за счет фирмы и возможность карьерного роста, вовлеченность персонала, премирование и бонусная система, которые не требуют больших материальных затрат.

Разработан подпроцесс «Мотивация персонала», приведен его паспорт, а также графическое описание методами «Диаграмма Ганта», «Стрелочная диаграмма», «Блок-схема процесса» и «IDEF0 – моделирование». Разработана методика применения подходов мотивации персонала.

Разработан процесс риск-менеджмента подпроцесса «Мотивация персонала», в ходе которого были выявлены наиболее вероятные риски подпроцесса при помощи метода, которыми являются риск отсутствие мотивации в работе и риск использования неэффективных методов стимулирования труда. Для данных рисков был проведен подробный анализ и количественная оценка с использованием методов оценки рисков «Анализ сценариев» и «Назор». Также в данной главе были рассмотрены меры по предупреждению и уменьшению рисков процесса «Мотивация персонала».

Рассмотрены последствия внедрения результатов ВКР на предприятии, ведущие за собой снижение затрат на брак на 13% и увеличение объема выпускаемой продукции на 5%. За счет мотивации сотрудников количество годной продукции увеличится на 12156 шт., сокращение затрат на брак составит 780 000,00 руб., а повышение прибыли – 12211948,92 руб. Таким образом,

ожидаемый годовой эффект предприятия за 2017 составит 4298606,02 руб.  
Суммарный экономический эффект за 6 лет будет равен 8510102,225 руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Кондратьев, О.А., Мотивация персонала / О.А.Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.В. Мелихов. – Москва: Изд-во "Альфа-Пресс", 2009. – 58 с.
- 2 История предприятия АО «Конар» <http://www.konar.ru/company/history/>
- 3 Руководство по качеству, РК–СМК–11. На систему менеджмента качества по производству фланцев и деталей трубопровода, 2011. – 32 с.
- 4 Политика в области качества АО «Конар» <http://www.konar.ru/company/>
- 5 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Центр, 2010. – 296 с.
- 6 Петрова, Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. – Саратов.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 208 с.
- 7 Аристов, О.В. Управление качеством: учебник / О.В. Аристов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 207 с.
- 8 Шаховой, В.А., Мотивация трудовой деятельности учебное пособие / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Вершина, 2010. – 340 с.
- 9 Дайнека, А.В., Современные тенденции в управлении персоналом / А.В. Дайнека, Б.М. Жуков. –М.: Академия Естествознания, 2009. – 187 с.
- 10 HR-Journal.ru [http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp\\_960.html](http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_960.html)
- 11 Пивоваров, С.Э., Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер, 2009. – 230с.
- 12 Gellerman, S.W. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself / S.W. Gellerman. – New York; 2008. –198 с.
- 13 Агапцев, С.А. Мотивация труда, как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Агапцев, А.И. Мордвинцев. – М.:2004. – 75 с.
- 14 Berne, E.M. D. GAMES PEOPLE PLAY. The Psychology of Human Relationships / E.M.D. Berne. – 2010. – 73с.
- 15 Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2011. – 298 с.

- 16 Маслоу, А.Х. Мотивация и личность / А.Х. Маслоу. – СПб.: Евразия, 2008. – 400с.
- 17 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31000–2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. М.: Стандартиформ, 2012. – 20 с.
- 18 Родионова, М. А. Организация процедуры управления рисками процессов СМК // Молодой ученый / А.М. Родионова. – 2015. — №11. — С. 963-968.
- 19 Авдошин, С.М. Информатизация бизнеса. Управление рисками / С.М. Авдошин, Е.Ю. Песоцкая. – М.: ДМК Пресс, 2011. – 26 с.
- 20 Кузнецова, Н.В. Управление рисками / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Издательство дальневосточного университета, 2004. – 150 с.
- 21 Замбрицкая, Е.С. Качественная и количественная оценка рисков андеррайтинга в страховых компаниях // Вопросы экономики и управления / Е.С. Замбрицкая, А. Ю. Кошелева. – 2016. — №2. — С. 42-52.
- 22 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска. М.: Стандартиформ, 2012. – 70 с.
- 23 Кириллов, К. В. Обзор методов сценарного подхода, применяющихся при проектировании информационных систем // Молодой ученый / К.В. Кириллов, Г.Ф. Байтимилова. – 2014. – №21. – С. 16-18.
- 24 Федосова, Р. Н., Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации / Р.Н. Федосова, О.Г. Крюкова. – М.: Экономика, 2008. – 125 с.
- 25 Скляренко, В.К. «Экономика предприятия» / В.К. Скляренко. – М.: Инфра-М, 2009. – 528 с.
- 26 Коэффициент дисконтирования <http://1-fin.ru/?id=281&t=341>
- 27 СТО ЮУрГУ 21–2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / составители: Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Сертификат СМК АО «Конар»

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認證證書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT</p>	 Management Service
	<h1 style="margin: 0;">СЕРТИФИКАТ</h1>
	<p>Орган по сертификации общества TÜV SÜD Management Service GmbH удостоверяет, что предприятие</p>
	<p> <b>Закрытое акционерное общество «КОНАР»</b> проспект Ленина, 4 Б 454085 Челябинск Российская Федерация</p>
	<p>включая отделения и области действия согласно Приложению</p>
	<p>в следующей области действия</p>
	<p><b>Проектирование, разработка, производство и реализация деталей трубопровода, трубопроводной арматуры, фланцев и крепежа</b></p>
	<p>внедрило и применяет систему менеджмента качества.</p>
	<p>В результате аудита, № отчёта 70765563 получено подтверждение, что требования</p>
	<p><b>ISO 9001:2008</b></p>
<p>выполнены, Данный сертификат действителен с 12.05.2014 г. по 11.05.2017 г.</p>	
<p>Регистрационный номер сертификата 12 100 38448 TMS</p>	
<p> Product Compliance Management Мюнхен, 21.05.2014 г.</p>	 <b>DAKkS</b> Deutsche Akkreditierungsstelle D-ZM-14143-01-03
<p>Страница 1 из 2</p>	
<p>TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany</p>	

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Реестр процессов АО «Конар»**

№ п/п	Код процесса	Наименование процесса / состав работ	НД	Ответственный за процесс	Пункт ИСО
1	2	3	4	5	6
1	1 1.1 1.2 1.3	<b>ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ:</b> Определение стратегии и целей Планирование деятельности и ресурсов Анализ и оценка СМК	Руководство по качеству, Цели в области качества Политика в области качества	Генеральный директор ЗАО «КОНАР» Директор ООО «Конар» Директор ООО ТД «Конар»	4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 6.1, 5.6, 4.2.4, 8.4, 8.5
2		<b>ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ</b> (Основные процессы):			
	2	<b>Менеджмент продаж. Анализ и изучение требований потребителей.</b> (Анализ контракта. Удовлетворенность потребителя)	Руководство ДП-СМК-01-04 ДП-СМК-02-04	Коммерческий директор – Исполнительный директор ООО «Конар»	7.1, 7.2, 8.1, 4.2.4, 8.4, 8.5
	3	<b>Проектирование и модернизация изделий.</b> (Разработка конкурентноспособной продукции)	Руководство ДП-СМК-01-04 ДП-СМК-02-04 ДП-СМК-08-04	Руководитель инженерного центра, Главный конструктор.	7.3; 4.2.3; 4.2.4; 5.4.1; 8.2.3
	4	<b>Планирование производства продукции</b> (Заведение заказа в УПП-1С, составление плана закупок, плана продаж)	Руководство ДП-СМК-01-04 ДП-СМК-02-04	Зам. Ком. Директора по планированию производства и МПС	7.1; 4.2.3; 4.2.4; 5.4.1; 8.2.3
	5	<b>Подготовка производства</b> (Разработка технической документации. Разработка и изготовление оснастки.)	Руководство ДП-СМК-01-04 ДП-СМК-02-04	Руководитель ИЦ Главный инженер	7.1, 8.4, 8.5 4.2.3, 4.2.4; 5.4.1; 8.2.3

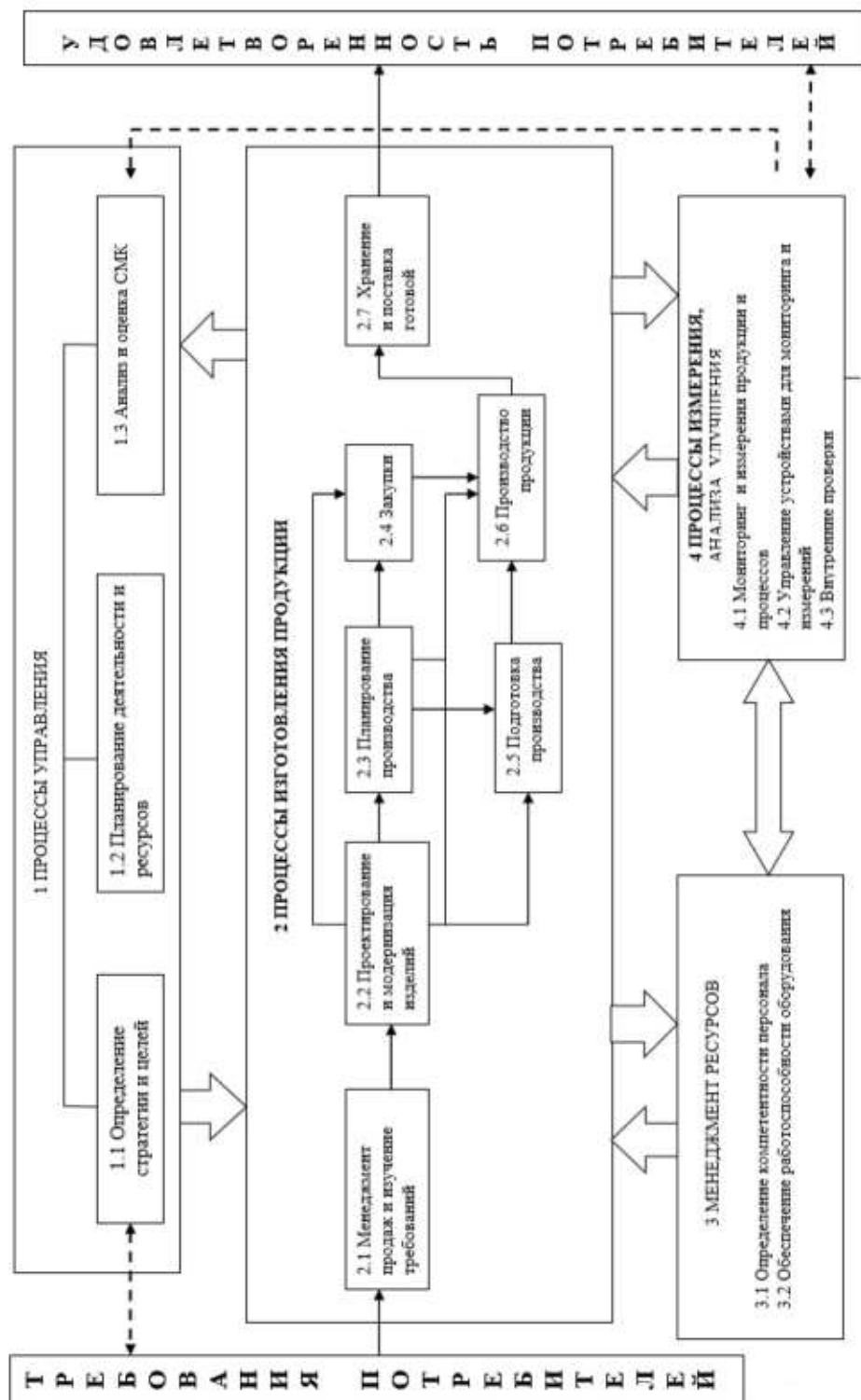
Окончание приложения Б

6	<b>Закупки</b> (Оценка и выбор поставщиков. Процесс закупок)	Руководство ДП-СМК-01-04 ДП-СМК-02-04	Начальник ОМТС	7.1, 7.4, 8.4 4.2.3; 4.2.4, 8.5, 8.2.3; 8.2.4 7.5.5
7	<b>Производство продукции</b> (Изготовление продукции, Управление несоответствующей продукцией)	Руководство ДП-СМК-02-05 ДП-СМК-03-05	Директор по производству- Начальники производств	7.1, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3; 7.5.5 4.2.3; 4.2.4, 5.4.1; 8.4, 8.5; 8.3; 8.2.4
8	<b>Хранение и поставка готовой продукции</b>	Руководство, инструкции	Коммерческий директор	7.5.5, 8.2.3, 4.2.3; 4.2.4; 5.4.1
3	<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ</b>			
9	<b>Менеджмент ресурсов:</b> Определение компетентности и подготовка персонала Обеспечение работоспособным оборудованием Обеспечение производственной средой	Руководство	Директор по персоналу, Главный инженер	6.2, 6.3, 6.4 4.2.3; 4.2.4, 5.4.1; 8.2.3, 8.4, 8.5
10	<b>Измерение, анализ, улучшения</b> Мониторинг и измерения продукции и процессов Управление устройствами для мониторинга и измерений Внутренние проверки	Руководство	Нач. ОКК - ИП по СМК	7.6, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 4.2.3; 4.2.4, 5.4.1; 8.2.3; 8.2.4



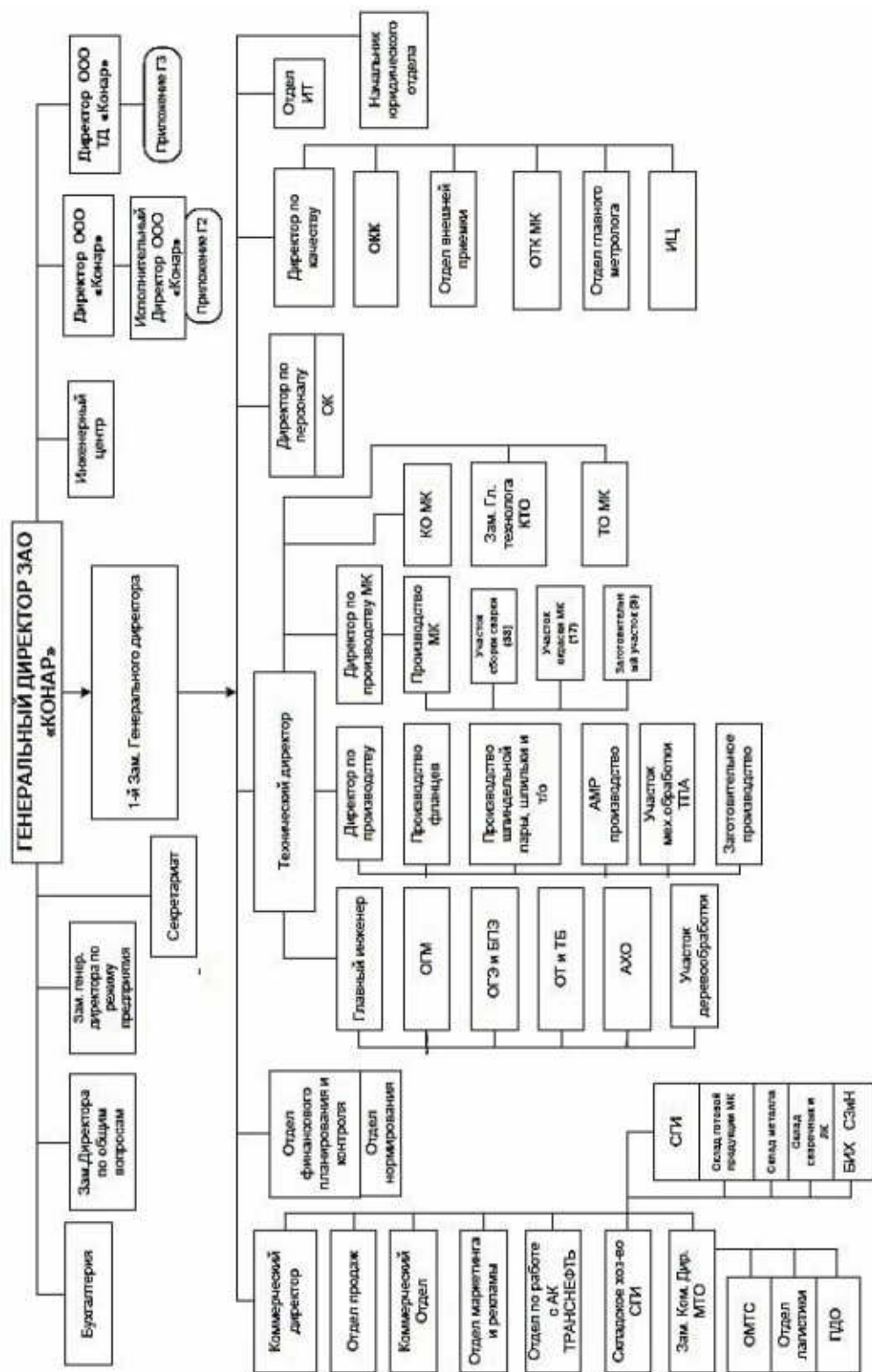
# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Взаимодействие процессов на АО «Конар»



# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Организационная структура управления АО «Конар»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Политика в области качества АО «Конар»

#### ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

**ЗАО «Конар»** - крупнейшее в России специализированное предприятие по производству фланцев, крепежа, деталей и узлов трубопровода.

**Целью** деятельности ЗАО «Конар» является максимально полное удовлетворение требований и ожиданий потребителей путем выпуска качественной и доступной продукции в минимальные сроки.

**Основными направлениями** в области качества ЗАО «Конар» являются:

- сохранение и укрепление позиций производителя высококачественной продукции,
- разработка и освоение производства новых видов продукции,
- обеспечение высоких темпов производства,
- развитие партнерских отношений,
- укрепление авторитета надежного партнера,
- получение устойчивой прибыли для повышения финансовой стабильности предприятия и уровня благосостояния каждого работника.

**Реализация основных направлений** в области качества обеспечивается:

- Совершенствованием и развитием системы менеджмента качества и обеспечением соответствия ее требованиям МС ИСО 9001.
- Лидерством высшего руководства и руководителей каждого подразделения в деятельности по улучшению качества, постоянной демонстрацией отношения к повышению качества на личном примере и вовлечением персонала в процесс управления качеством.
- Применением современных технологий, нового оборудования и модернизацией производства.
- Постоянным расширением номенклатуры изделий серийного производства и выпуск новых видов продукции.
- Развитием дилерской сети с целью стать ближе к потребителю.
- Контролем качества продукции на всех стадиях производственного цикла, проведением своевременно корректирующих и предупреждающих мероприятий.
- Повышением культуры производства.
- Поддержанием требуемого уровня компетентности персонала за счет аттестации, переподготовки и повышения профессионализма.

**Мы ценим:**

- Деловое партнерство, основанное на надежности, ответственности, стабильности, совершенствовании, взаимном доверии, направленное на взаимную выгоду.
- Качество во всем: в производстве продукции, в работе с клиентами, в своей работе, измеряя тем самым свой успех
- Профессионализм, честность, открытость в работе с клиентами, в отношениях друг с другом.
- Имидж предприятия и сложившийся авторитет предприятия как лидера отрасли.

Высшее руководство **ЗАО «Конар»** берет на себя обязательство неукоснительно следовать Политике в области качества, принимать решения направленные на достижение целей и соблюдение принципов, определенных в Политике, поддерживать в работоспособном состоянии **систему менеджмента качества** постоянно улучшать и повышать её результативность.

Генеральный директор ЗАО «Конар»



В.В.Бондаренко

ПРИЛОЖЕНИЕ Е



**Акционерное общество  
«Конар»**

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

АО «Конар»

\_\_\_\_\_ В. В. Бондаренко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Методика

Применение подходов мотивации персонала

М-7.1.2-СМК-2017

Челябинск 2017