

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ)
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____ / Д.А. Котчуров
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.т.н., профессор

_____ / И.Ю. Потороко
_____ 2019 г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.02.2019.129 ПЗ ВКР

НОРМОКОНТРОЛЬ

к.т.н., доцент

_____ / Н.В. Попова
_____ 2019 г.

РУКОВОДИТЕЛЬ РАБОТЫ

к.т.н., доцент

_____ / Р.И. Фаткуллин
_____ 2019 г.

Повышение эффективности деятельности ООО «Челябинский завод
специального машиностроения» на основе внедрения элементов менеджмента
качества

АВТОР РАБОТЫ

студент группы МБ-309з

_____ / А.О. Аляшева
_____ 2019 г.

Челябинск

2019

АННОТАЦИЯ

Аляшева А.О.

Повышение эффективности деятельности ООО
«Челябинский завод специального
машиностроения» на основе внедрения элементов
менеджмента качества – Челябинск: ЮУРГУ,
МБ-309з, 2019 г. – с.78, 12таб., 7рисунков,
библиографический список 52 наименов.

Магистерская диссертация выполнена с целью разработки системы Повышение эффективности деятельности ООО «Челябинский завод специального машиностроения» на основе внедрения элементов менеджмента качества.

Объектом исследования является ООО «Челябинский завод специального машиностроения».

В первой главе рассмотрена мотивация персонала, как инструмент эффективного управления предприятием, теории мотивации, а также рассмотрены современные подходы.

Вторая глава посвящена анализу деятельности предприятия, его характеристика и действующая система мотивации на ООО «ЧЗСМ», исследована материальной мотивации персонала ООО «ЧЗСМ».

В третьей главе разработано положение о премировании сотрудников на основе КРІ и его эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР.....	6
1.1 Мотивации персонала, как инструмент эффективного управления предприятием.....	6
1.2 Теория мотивации персонала.....	14
1.3 Современные подходы к мотивации персонала.....	21
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	39
2.1 Общая характеристика предприятия.....	39
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала.....	45
3 РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРІ.....	62
3.1 Разработка положения о премировании персонала на основе КРІ.....	62
3.2 Анализ эффективности системы КРІ.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Персонал – это ценный ресурс любого предприятия. Важнейшим фактором успешной деятельности предприятия является разработка трудовой мотивации.

Мотивация в современном мире направлена на персонал, как на ресурс отвечающий требованиям предприятия путем получения прибыли и выполнения должностных обязательств, а личные цели сотрудника, направлены на профессиональный рост и материальную мотивацию.

Мотивация персонала – это комплексное явление. И от способности руководителя грамотно выстраивать работу своего персонала для повышения производительности труда и правильной мотивации персонала. Все эти факторы влияют на работу предприятия в целом, в том числе на максимальное получение прибыли предприятия.

Мотивация персонала – это ювелирная работа и при выборе правильной системы мотивации персонала не только предприятие получает выгоду, и но и сам работник повышает свои профессиональные навыки. Но если система мотивации становится неэффективной, то тогда у работников появляется неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, а если неудовлетворенность сотрудника только растет, он будет искать новую работу.

В данной работе будет затронута тема, актуальная для предприятий. Так как замотивированный персонал это уже 50 % успеха, а достигнуть его можно разными способами. Один из распространённых – это материальная мотивация персонала. Сотрудники, чьи цели совпадают с целями компании, в которой они работают, чьи интересы направлены на улучшение работы в целом, являются ценными кадрами. От качества их работы зависит успешность компании на рынке.

Понятия мотивации персонала и оплаты труда в ООО «ЧЗСМ» является ключевым способом повышения результатов.

Цель диссертации – определить какая система мотивации присутствует на

предприятие ООО «ЧЗСМ», а также разработка мероприятий по повышению мотивации персонала.

Задачи диссертации:

1. Рассмотреть теория мотивации персонала.
2. Дать характеристику действующей системе мотивации ООО «ЧЗСМ»
3. Разработать и внедрить систему мотивации на предприятие ООО «ЧЗСМ»

Объектом исследования является ООО «ЧЗСМ».

Предмет исследования – мотивация персонала в ООО «ЧЗСМ».

Данная магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

1.1 Мотивация персонала, как инструмент эффективного управления предприятием

Успех в бизнесе приходит благодаря людям. Секрет успеха современного руководителя – в искусстве мотивации, в знании того, что дает людям энергию, и как поддержать их энтузиазм. Если руководитель знает, что мотивирует людей, то он владеет самым мощным инструментом управления людьми и получает от них необыкновенных результатов.

Когда работник, осознав задачи и возможные вознаграждения за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, возможностями, готовностью сделать необходимые усилия и выбирает для себя определенный вид поведения. После этого он стремится достичь определенных за количественными и качественными показателями целей. Человек может верить, что выбранный тип поведения действительно приведет к желательной цели. [23]

Под мотивацией традиционно понимается активность и направленность в работе, влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом.

Для каждого человека очень важно стимулирование в работе т.к. вызывает у человека стремление к достижению поставленных рабочих задач, карьерного роста в его профессиональной деятельности, психологическое состояние. Все эти аспекты профессиональной жизни каждого человека вызывают положительные эмоции и подталкивают его профессионально расти и развиваться.

Мотивация – это определенное действие, которое обуславливает выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Трудовая мотивация на предприятии призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы через призму работника по достижению целей предприятия. Эту задачу можно решить, лишь создав устойчивые мотивы трудовой деятельности человека.

Особенностями содержания трудовых задач и условий их реализации, предъявление различных требований к виду, структуре, степени выраженности и содержательно-целевым характеристикам мотивов профессиональной деятельности – это попытка спроецировать его на профессиональную деятельность путем изучения не только структуры и целей для раскрытия содержания мотивов, но также условий и способов их реализации. [25]

Мотивация как стимулирование персонала к определенным видам и формам активности может достигаться двумя путями. Это может быть эксплуатация уже имеющейся системы потребностей человека, и тогда руководитель связывает вознаграждение, то есть удовлетворение уже имеющихся потребностей и определенный результат сотрудника. Руководитель может, считать, что имеющиеся потребности человек удовлетворит с помощью денег и акцент делается на материальном стимулировании, с учетом стандартного набора представлений о том, что каждому человеку надо для нормального существования. Именно так и поступают представители экономического подхода к управлению персоналом, полагающие, что результативность и качество труда напрямую связаны с материальным вознаграждением.

Наиболее популярным вариантом для мотивации – это изменение самой системы потребностей и в дальнейшем удовлетворение новых запросов с учетом получения определенных результатов. Этот подход мотивации выражается через стимулирование человека следовать определенным идеальным эталонам труда. В этом случае на начальных этапах мотивирования акцент делается на том, что плохо работать стыдно. Данный подход можно сравнить с подходом мотивации персонала действующий в СССР, где хорошая работа преподносилась как особое достоинство человека, вызывающее уважение у окружающих. Более высокие уровни мотивации этого рода связаны с культивированием стремления работать на совесть. Таким образом, можно сделать вывод, во-первых, эталоном является мнение других (стыдно плохо работать перед другими людьми), а во-вторых, эталон – это собственные представления об идеальной работе (стыдно плохо работать перед самим собой). [27]

Таким образом, руководитель – это важный компонент который сочетает в себе обозначенные подходы, то лишает премии, то увеличивает зарплату, то взывает к совести, то объявляет благодарности и свою признательность за хороший труд. Но в зависимости от идеологических веяний в нашей стране нередко возникает иллюзорное представление о бесспорных преимуществах либо одного, либо другого из этих путей. Неумелое и бездушное использование нематериального стимулирования означает не результативность этого пути мотивации сотрудников через руководителя. Такого рода отношение руководителя к своим подчиненным может вылезти в огромное недопонимание и уже никакого положительного эффекта от таких рабочих отношений можно и не ждать.

Вследствие этого определенно можно сказать, что предприятие недополучит прибыль, какую мог бы получить.

Для эффективного управления персоналом очень вредно игнорировать материальные стимулы, ведь она играет немаловажную роль, если не самую главную в современном мире.

Обязательными условиями действенности системы мотивации являются четкая взаимосвязь результата и вознаграждения или наказания, последовательность в применении разработанных стимулов, а также постоянная проверка эффективности выбранных стимулов в плане достижения успеха в работе и всей организации в целом.

Недопонимание руководителей того как и каким образом расставить рабочие приоритеты, и то, что является успехом работы возглавляемого на него структурного подразделения или предприятия может приводить не к тому чему бы хотелось. Очень часто система мотивации персонала используется как инструмент борьбы за власть, средство сохранения собственного статуса и удовлетворения собственного эго. В этом случае система мотивации превращается из средства управления трудовой деятельностью в инструмент подчинения. Также такой стиль управления можно назвать деспотичным. И далеко не всегда этот инструмент работает на процветание организации и обеспечивает развитие профессионализма персонала. Подобного рода проблемы особенно часто возникают на предприятиях при таких руководителях, где трудовая среда показывает следующий результат: не

очевиден вклад сотрудника в общий результат; где не выделены четкие критерии и показатели успешной работы. [33]

Поэтому в жестких рыночных условиях существует немало примеров, когда руководитель за счет ресурсов предприятия позволяет себе применить систему мотивации не на благо структурного подразделения или предприятия в целом, а для реализации личных мотивов, интересов. И нередко именно это становится причиной конфликтов, перерастающих в полное непонимание между руководителем и подчиненными. Именно неверное использование систем мотивации очень часто заставляет людей создавать оппозицию действующему руководству, предпринимать шаги к его смене.

Руководители имеют очень важную роль в управлении персонала, т.к. им нужны высокие показатели от своих подчиненных. Они являются активными пользователями систем мотиваций. Им необходимо понимать и стимулировать своих подчиненных на выполнение поставленных рабочих задач, а также понимать насколько реально выполнение той или иной задачи. Поэтому руководителям необходимо просчитывать свои действия, наперед ведь при очередном “разносе” своих подчиненных, при каждом одобрительном замечании в их адрес, при начислении зарплаты и распределении премий важно помнить, что в этот момент он оказывает высокое воздействие на будущий результат. При этом можно с полной уверенностью сказать, что искусных руководителей можно встретить нечасто. Ведь большинство руководителей, получив власть стремятся самореализоваться за счет своих подчиненных, что в глазах подчиненных выглядит не очень хорошо.

Из выше перечисленного можно сделать вывод, что грамотный руководитель это четверть успеха на предприятии ведь очень важно, когда руководитель в первую очередь думает о своих подчиненных, о том как их работа влияет на структурное подразделение и предприятие в целом и какую выгоду получают сами подчиненные от трудового процесса.

Мотивация персонала – это непрекращающийся процесс, т.к. если собран идеальный коллектив и созданы все условия для работы, рано или поздно наступает момент, когда сотрудник этого коллектива теряет профессиональный

интерес, перестает работать на благо предприятия, то тогда уходит на другое предприятие.

С течением времени персонал на предприятиях может меняться – это нормальное явление. Причины, почему персонал может менять свою работу, различны это может быть связано с тем что сотрудник достиг на конкретном предприятии своего максимума в профессиональной деятельности и хочет двигаться дальше, не достойная оплата труда, конфликт с руководителем, либо с другими сотрудниками. Но чаще всего заключается в недостаточной мотивации. Из выше изложенной информации мы можем сделать вывод, что мотивацию персонала можно разделить на материальную и нематериальную мотивацию.

Материальная мотивация является наиболее универсальной и желанной, т.к. человек вне зависимости от статуса занимаемой должности больше ценит денежные средства и возможность распоряжаться ими. Оплата труда, премии и надбавки остаются основными рычагами воздействия на персонал, поэтому от нее зависит эффективность его деятельности.

Более того, материальные выплаты зачастую 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. Иногда просто необходима моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают нематериальные поощрения.

Нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем, что вызывает основную сложность применения данной мотивации. Существуют общие принципы, действующие в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается что, сколько людей – столько и способов мотивации, следовательно, необходимо предусмотреть, что восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. [27]

Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена предприятий.

Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не включающие выдачу сотрудникам материальных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации.

Наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов ее поощрения недопустимы. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Цель нематериальной мотивации такая же, как и у материальной мотивации: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и увеличит прибыль предприятия.

Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует сплоченности персонала, формированию здоровой

атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут включать в себя следующие формы: поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива, поощрение в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника, словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника.

Особенно такая нематериальная мотивация имеет положительные результаты для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Также необходимо понимать, что если мотивировать только конкретных сотрудников это может войти в привычку, снизить эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники будут постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Такой формой нематериальной мотивацией руководителям следует пользоваться очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что на сегодняшний день социальный пакет является одним из способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, посещение бассейна и льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья. а также возможность получения образование (если оно не полное), повысить квалификацию или пройти обучение за счет предприятия.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболки с логотипом фирмы). А также к инструменту нематериальной мотивации можно отнести корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. [26]

Так же существует очень модное направление пришедшее к нам с Запада направленное на улучшение отношений в коллективе, которое можно отнести к нематериальной мотивации персонала, называется team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов материального поощрения для успешной деятельности любого предприятия. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике.

Основным недостатком применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести то, что она носит усредненный подход к работникам на предприятии без учета индивидуальных потребностей. Причем чем больше предприятие, тем более усредненный подход и тем меньше сотрудников пользуется предложенным

Материальная мотивация очень важна. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной нематериальной мотивации сотрудников предприятия.

Также руководству предприятия, необходимо руководствоваться следующим:

1. Учитывать, какую систему оплаты труда предлагают своим сотрудникам конкуренты, т.к. неудовлетворенный персонал может потенциально рассматривать их как альтернативное место работы, куда они могут перейти работать.

2. Какими возможностями располагает компания, какая система материальных надбавок может быть предложена сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации.

1.2 Теория мотивации персонала

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

«Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» - Декерм Л. [15].

«Мотивация – это побуждение людей к деятельности» – Мазур И.И. [28].

«Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» – Новосельцев В.И. [34].

«Мотивация – это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей» – Огедов Ю.Г. [35].

«Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации» – Кабушкин Н.И., Игнатьева А.В. [20].

«Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей» – Буланов В.С. [7].

Существуют различные теории мотивации персонала, направленные на удовлетворение потребностей и побуждающие людей к действию. Мотивационные

теории можно разделить на две большие группы: содержательные и процессуальные теории. Содержательные теории мотивации уделяют внимание потребностям человека, как базовому фактору, побуждающему его к деятельности. К содержательным теориям мотивации относятся такие известные исследователи, как А. Маслоу (пирамида потребностей), двухфакторная модель Герцберга, теория Альдерфера и т.п. Все их объединяет стремление классифицировать потребности человека и найти взаимосвязь с мотивами движущими им. Содержательные теории ставят во главу угла именно иерархию потребностей, а процессуальные теории рассматривают, главным образом, механизмы, посредством которых внешние сигналы перерабатываются в решения.

Теория иерархии потребностей – одна из самых известных мотивационных теорий, была разработана американским психологом Абрахамом Маслоу. Свои идеи Маслоу изложил в 1954 году в книге «Мотивация и личность». Наглядной моделью иерархии потребностей в теории А. Маслоу является широко известная пирамида потребностей (пирамида Маслоу) изображенная на рис. 1.

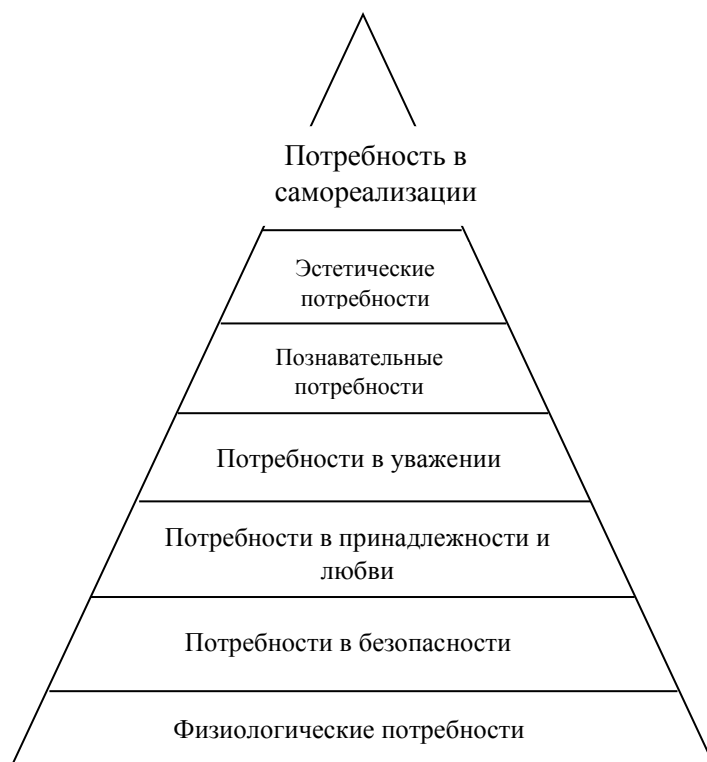


Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Примечательно, что в работах самого психолога не встретишь изображение пирамиды! Тем не менее, сегодня общепринято изображать «лестницу» человеческих потребностей именно в виде пирамиды. Суть теории потребностей по Маслоу в следующем. Потребности человека имеют для него разную степень важности, и на первом месте стоят более примитивные вещи. Пока человек не удовлетворит базовые простейшие потребности, он не будет (и не сможет) испытывать потребности более высокого уровня.

То есть в первую очередь человека заботят проблемы отдыха, утоления голода, жажды, сексуальных потребностей. Затем человек задумается о своей безопасности. И только будучи сытым, отдохнувшим и имеющим крышу над головой, человек почувствует потребность в дружбе и любви. Затем потребность в одобрении, уважении и признании его заслуг. И только в самую последнюю очередь человека будут занимать духовные потребности: стремление к знаниям, искусство, самореализация.

Основа основ, по А. Маслоу – удовлетворение физиологических потребностей. Он считал, что идеальное общество, это общество сытых и спокойных людей. Высшая ступень, потребность в самореализации (самоактуализации, в терминологии Маслоу) достигает лишь 2% людей. Стоит отметить, что теория и пирамида Маслоу неоднократно подвергалась критике. Она не учитывает индивидуальные особенности человека, не всегда потребности удовлетворяются именно в таком порядке, да и сам Абрахам Маслоу не проводил практических испытаний для подтверждения своей теории.

Основными недостатками содержательной теории мотивации является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателя рассмотренной теории заключается в том, что он определил потребности как фактор мотивации личности и предпринял попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Процессуальные теории мотивации в менеджменте занимают особое место, т.к. тесно связаны с управлением персонала. Основой этой группы теорий является целесообразность, при которой человек сравнивает цели, которых он намерен достичь (ожидаемые результаты), со средствами (путями достижения целей), имеющимися в его распоряжении и делает соответствующие выводы о том, нужно ли ему вообще браться за какое-либо дело или же оно не приведёт его к успеху.

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом он выбирает.

Одной из таких теорий является теория мотивации Виктора Врума. Виктор Врум является американским исследователем в сфере мотивации человека. Он родился в Канаде в 1932 году. В 1958 году уже защитил в Университете Мичигана докторскую диссертацию. Сегодня Врум работает в Йельском университете профессором психологии и производственного администрирования.

В 1964 году был опубликован фундаментальный труд Врума под названием «Труд и мотивация», в 1965 году вышла в свет его работа «Мотивация в управлении». Обе эти книги оказались исключительно важными для развития теории и практики в современном менеджменте.

Врум считает, что изучение мотивации необходимо, когда исследуются такие проблемы, как выбор сферы профессиональной деятельности, трудовая мобильность, удовлетворённость работой, обеспечение высоких показателей производительности.

В основу своей теории Врум положил понятие выбора. Главное отличие его теории заключается в том, что поведение людей не может быть раз и навсегда обусловлено жёсткой структурой потребностей, которые у него имеются. Человек способен делать выбор среди огромного количества альтернативных вариантов. Именно поэтому сам феномен выбора имеет огромное значение. Человек всегда будет выбирать ту стратегию действий, которая способна дать ему максимальный результат. Обусловленное мотивацией поведение индивида является рациональным в том плане, что он находит самые подходящие средства, чтобы добиться

поставленных целей. Таким образом, практически все действия человека являются сознательно сделанным выбором.

Теория ожиданий (Expectancy Theory) – говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить.

Смысл теории мотивации Врума заключается в том, что через неё автор показывает не сам механизм или его структуру, а процесс, который приводит его в действие, т.е. то, как в определённых жизненных обстоятельствах человек принимает решения, воздействующие на его дальнейшее поведение.

В. Врум в своей теории ожидания, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию и которую можно представить в виде формулы на рис. 2:

1. Ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели).
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (т.е. достижение результата – основной инструмент для получения вознаграждения).
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

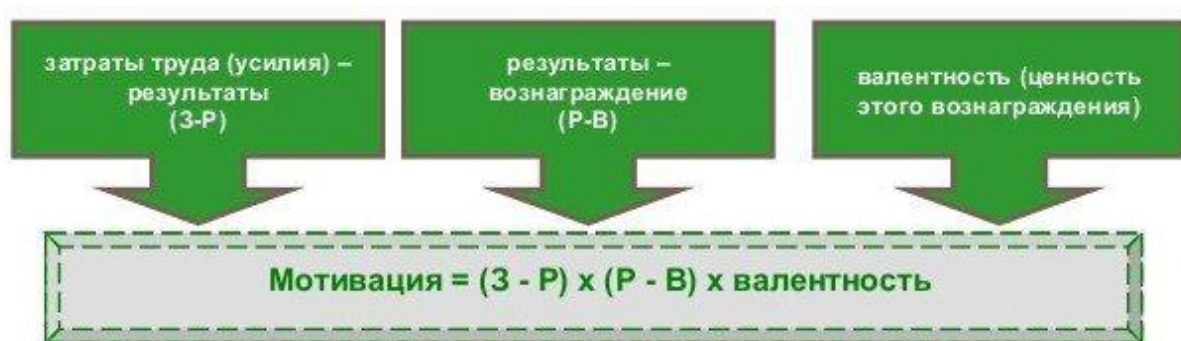


Рисунок 2 – Теория ожиданий В. Врума

Мотивационную силу, которая определяет выбор человека, Врум выражает посредством следующего соотношения: сила, которая направленная на совершение

человеком конкретного действия является монотонно возрастающей функцией от суммы произведений валентности всех результатов и силы, с которой ожидается достижение этих результатов при выполнении конкретных действий.

При практическом применении теории ожиданий было выявлено, что она полезна для менеджеров и имеет следующие рекомендации:

1. Поскольку люди имеют различные потребности, то они по-разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Часто работники получают вознаграждение до того, как у них появляется возможность оценить его. Это может привести к демотивации.

2. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Вознаграждать подчиненных следует только за эффективную работу.

3. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемый от подчиненных, и внушить им, что они могут достичь их, если приложат усилие. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если уровень его ожиданий не слишком высок, то производительность скорее всего будет низкой.

4. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения осязаемого вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

5. Необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения. Такая помощь повышает трудовые усилия персонала.

Людвиг Эрхард (1897-1977) второй канцлер ФРГ, ученый и политик и его концепция, которую он провел в послевоенной Западной Германии широкомасштабную экономическую реформу, коренным образом преобразовавшую социально-экономическую жизнь страны. Теория социального рыночного хозяйства была возведена в ранг официальной государственной

доктрины и явилась основой для экономической программы. Данная концепция не является непосредственно мотивационной концепцией или концепцией управления персоналом на фирме, она определяет стратегическую политику государства в области построения социальной рыночной экономики, но в то же время содержит элементы, относящиеся к вопросам управления фирмой и ее персоналом.

Такими относительно самостоятельными элементами является создание системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, регулирование рабочих мест в целом по отраслям и на отдельных предприятиях, развитие общественных работ и другие мероприятия. Социальная ориентация рынка предполагала включение в него специальной системы социальной защиты населения. При этом четко разграничивалось, с одной стороны, милосердие к слабым, обеспечение им общественной защиты и поддержки, помогающим удовлетворить потребность в безопасности, а с другой стороны, обеспечение свободы и самостоятельности сильным, то есть лицам, которые в силу своих способностей и мастерства могли самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом особое внимание обращалось на то, что человека «нельзя низводить до уровня опекаемого, принижать до состояния только потребителя государственных услуг».

Важнейшим аспектом социальной политики была налоговая политика, заключающаяся в освобождении от налогообложения всех малообеспеченных слоев общества, отказ от повышения косвенных налогов, осуществление финансирования социальных программ за счет прогрессивного налогообложения и лишения субсидий некоторых наиболее богатых групп граждан. За время проведения реформы пенсии и другие государственные пособия возросли в несколько раз.

Социальное государство исходит из признания за всеми работниками права добиваться улучшения жизни, условий труда и благосостояния посредством организационных коллективных действий, то есть это государство, которое проводит социальную политику в интересах своих граждан, что, в свою очередь побуждает их к эффективному труду и способствует повышению трудовой мотивации.

Еще одним важным элементом концепции Эрхарда является система социального партнерства, включающая в себя соглашения в политике в области доходов, занятости и условий труда. В самом общем виде она представляет собой такой тип отношений между работниками и работодателями, где в рамках социального мира и согласия обеспечиваются баланс и реализация важнейших социально-трудовых интересов.

1.3 Современные подходы к мотивации персонала

Несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда и персоналом фирм достигнуты в Японии и США. Поэтому следует провести сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах.

Японская концепция мотивации с середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом, что Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее заграничные конкуренты.

Особый интерес в мире к этой системе трудоустройства проявляется потому, что от практики найма на работу и последующего трудоустройства зависит мотивирование как работников, так и работодателей к более производительным, эффективным взаимоотношениям друг с другом в процессе производства, что существенно влияет на рост производственных показателей. Кроме того, система трудоустройства обуславливает либо присутствие, либо отсутствие консенсуса не

только между работниками и работодателями, но и в самом коллективе. В случае отсутствия согласия в коллективе фирмы или предприятия производительность труда может и не упасть, так как фирмы предъявляют жесткие требования к работникам, однако при нахождении компромисса между работниками производственного коллектива отношение к труду и удовлетворенность им со стороны работников могут возрасти, определяя увеличение производительности за счет создания благоприятной обстановки.

Именно японские методы управления принято считать одной из важнейших составляющих японского экономического чуда. Отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии система менеджмента работала практически безукоризненно в период быстрого подъема экономики, а затем во время замедленного роста, вызывая пристальный интерес со стороны конкурентов.

В США и странах Западной Европы признается, что главные преимущества японских компаний заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов. Помимо трех вышеописанных методов, существует еще ряд механизмов.

В Японии преобладает групповая психология, так называемый группизм. Согласно концепции группизма, «желательное» как форма отношений не разделяет, а объединяет индивидов с группой: индивидуальное и групповое неразделимы.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Они проявляют явное беспокойство, если чувствуют, что группе грозит беда. Психология устойчивых групп – вот главная определяющая всех действий на японском предприятии. Такая психология формировалась веками. Замкнутость жизни в своем мире, отсутствие отношений с другими странами, вплоть до второй половины XIX века, привели к тому, что японцы не могут вырваться за пределы собственного характера и своей группы. Такая позиция мешает формированию независимой личности. Психология самостоятельного мышления и поведения не развилась в Японии. Японская личность представляет собой резкую противоположность индивидуалистической и независимой западной

личности, оформившейся в условиях культуры, развившейся из культуры племен, занимавшихся разведением скота и кочеванием с одного места на другое. Культура японцев не обладает устойчивостью и постоянностью западного индивида. Японцев постоянно критикуют, заявляя, что у них нет индивидуальности. Но зато есть процесс приобретения индивидуальности группой, а уже на ее фоне – скрытой индивидуальности отдельного человека. Группа по своему характеру часто становится сильной. В подсознание каждого японца органически встроена установка «Успехи твоей группы – твои успехи». Эта установка действует с самого раннего детства каждого японца.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется, считается, что это вносит разлад, порождает индивидуалистические наклонности, подрывающие единство группы. А вот соперничество между группами всемерно стимулируется. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное – солидарность группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими.

Молодые работники, попадая в фирме в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. Здесь нет мелочей. Регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации вносят ощутимый вклад в поддержание дисциплины. А дисциплина, по мнению японцев, является основой

корпоративного духа. Понятие «корпоративный дух», введенное в научный оборот немецким теоретиком военного искусства К. Клаузевицем в первой четверти XIX века, сегодня означает преданность идеалам организации, преданность ей самой, то есть сложившийся десятилетиями мощнейший метод мотивации.

Большое внимание администрация японских фирм уделяет мерам по установлению доверительных отношений с персоналом. Доверие порождает ответное доверие. [33]

Эффект корпоративного единства достигается также за счет сокращения дистанции по вертикали между рабочими и менеджерами. Прежде всего – это чисто внешние проявления. Японские менеджеры, как правило, не имеют на работе отдельных кабинетов, своих собственных столовых, отдельных стоянок для автомобилей, они носят ту же униформу, что и работники компании.

В итоге большинство японских работников, приобщенных к идеалам фирмы, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений в фирме. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Для ее создания служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания на фирме.

Во-первых, это адаптация. В апреле каждого года выпускники учебных заведений поступают на работу в фирмы. Несколько месяцев они проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников. Многие рабочие и служащие после поступления на работу живут несколько лет в общежитиях фирмы, а совместная жизнь - это еще один фактор, ведущий к развитию корпоративного духа.

Во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. В японских фирмах постоянно осуществляются перестроения персонала, в результате которых работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста.

В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т. д.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются факторами мотивации. В качестве примера можно привести «Таноко сэйдо» – система многоаспектной квалификации, при котором классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии «Тойота – Дженерал моторс» в США. Другим примером является политика «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы - домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие виды конкретной политики фирм.

Существенной чертой отношений такого рода является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает своего рода в семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей фирмы. При достижении такого соглашения с работниками подобную практику можно осуществлять каждый год при условии, что по окончании всех операций фирма щедро поделится с работником своими прибылями.

Особенностью японского развития является то обстоятельство, что подобная практика пожизненного трудоустройства была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях

занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии со сроком службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. В условиях нестабильности, вызванной послевоенной ситуацией в японской экономике, эта система, помимо обеспечения занятости, несла в себе избежание социальных протестов и взрывов в обществе и общественное согласие, необходимое для продолжения реформирования экономики.

При такой системе отсутствует сопротивление коллектива внедрению высокотехнологичного оборудования в процесс производства, вызывающего сокращение рабочих рук, и не сказывается на заработной плате работников, так как они просто переводятся на другой участок работы. Такая система несколько десятилетий не давала сбоев, однако в процессе интернационализации экономики и превращения фирм в многонациональные объединения японские фирмы стали понимать, что необходимо создавать условия для появления сильных личностей и предоставления им возможностей развить свои уникальные способности. Необходимо не просто экспортировать свои товары в другие страны, но и проводить НИОКР и осуществлять производственную деятельность в других странах. Для этого приходится нанимать иностранных специалистов и привлекать всевозможные ресурсы, имеющиеся в мире.

Молодые служащие требуют интересной работы, которая дала бы им возможность самовыражения, и влияние молодого поколения в конце концов может привести к выработке нового стиля управления, нацеленного на развитие творческого начала и индивидуальности работников. Молодые люди выросли в «век насыщения» и не хотят работать ради идеи так же неистово, как предыдущие поколения. Поэтому фирмы вынуждены искать новые методы повышения мотивации труда.

Система пожизненного найма в строгом понимании все же лишь долгосрочная, так как работники покидают компанию по достижении ими пенсионного возраста. Эти отношения не оформлены документально в виде контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. На японских предприятиях наблюдается текучесть кадров, достигающая 16% в год, в

основном среди молодых работников. С другой стороны, с точки зрения руководителей, такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Так как расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85% в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США – 73%, а в Германии – 57%). При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Исследователи, как в Японии, так и за рубежом, считают, что настоящий этап научно-технического прогресса, приведший к изменениям характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной.

Для обеспечения ее деятельности в новых условиях компании производят следующие мероприятия:

1. Институт временных работников, занятых неполный рабочий день, при этом меняется не уровень занятости, а уровень заработной платы;
2. Гибкая заработная плата на внутрифирменном рынке со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка рабочей силы. В условиях длительной депрессии при невозможности увольнения рабочие должны быть согласны к уменьшению заработной платы и другим ограничениям, иначе фирма просто обанкротится;
3. Предельная диверсификация производства с целью сохранения занятости персонала компании в случае структурных экономических изменений;
4. Перевод работников в другие компании;
5. Поддержание загруженности предприятия путем регулирования объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам. Крупные корпорации, уменьшая объем внешних заказов, увеличивают собственное производство, поддерживая, таким образом, уровень загрузки собственного оборудования и персонала;
6. Доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли идут не на увеличение выплат дивидендов держателям акций корпорации, а накапливаются внутри компании для создания барьеров на пути будущих спадов производства.

Но все же основным на сегодняшний день фактором мотивации труда является система пожизненного найма, преимущества которой очевидны: стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и предприятию, а всему японскому обществу в целом. Низкий уровень безработицы - основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране. Компания накапливает богатый человеческий капитал, администрации легче управлять им с точки зрения укрепления производственных отношений.

Концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте в 70-е годы XX столетия утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом».

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений. Состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности.

Концепция человеческих ресурсов является прежде всего практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на персонал, во многих корпорациях обнаружил свою самостоятельность.

Одним из постулатов теории человеческих ресурсов является приложение ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы.

При этом, с одной стороны, применение человеческих ресурсов характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой

заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет ценностный аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его ценность для фирмы.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, человеческие ресурсы как бы уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое планирование человеческих ресурсов. Оно включает в себя прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих человеческих ресурсов, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов, так как инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная заинтересованность в фирме управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превышают \$30 млрд. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ

они превышают \$750 млн. в каждой. Однако при этом к различным категориям персонала сохраняется дифференцированный подход.

Прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы, должны неизменно окупаться, а в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Американские ученые-экономисты отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями работника.

Изменения в содержании труда просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2 – 3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

В практическом плане подобный подход связан с такими новыми моментами в кадровой работе, как составление прогнозов потребности по отдельным категориям персонала; специальный учет квалификации и профессиональных навыков с формированием банка данных.

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает большие усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию новых форм организации управления.

В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой.

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не просто копируя ее, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

В таблице 1 приведена сравнительная характеристика японской и

Таблица 1 – Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля

Продолжение таблицы 1

5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя – это умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – это профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10	Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11	Продвижение по службе по старшинству и по стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14	Долгосрочная занятость персонала в офис	Краткосрочный найм на работу

После сравнительной характеристики мы видим, что наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, нацеленный на развитие инициативы, творческой самостоятельности работников и возможностей свободного предпринимательства. Из японского опыта управления мотивацией следует заимствовать меры, направленные на создание корпоративного духа, способствующего обеспечению положительного социально-психологического климата в коллективе.

Последние несколько лет на территории России различные компании и предприятия по производству товаров и услуг активно внедряют систему мотивации на основе КРІ.

Система мотивации на основе КРІ – уникальный и удобный вариант для повышения эффективности труда. Если предприятие стремится к повышению или, как минимум, к сохранению ключевых показателей (выполненный в сроки заказ, минимизация ошибок по рабочей конструкторской документации), а также к минимизации ошибок со стороны персонала, значит, необходимо сделать все, чтобы исключить формальный подход персонала к выполнению обязанностей. Для этого нужно найти такой инструмент для мотивации персонала, чтобы результативность работы была напрямую связана с объемом вознаграждения.

Появление инструмента КРІ обусловлено методологией управления по целям (management by objective, сокращённо МВО). Впервые эти термины были введены Питером Друкером в 1954 году. Данная методология позволяет оценивать достижения предприятия по критериям достижения поставленных целей. То есть для правильного использования ключевых показателей эффективности нужно понимать (ну или хотя бы ознакомиться) методологию «Управление по целям».

Изначально КРІ трактовались только в разрезе достижимости. Иными словами, ориентация в КПЭ была только – «достиг или не достиг цели». Постепенно, такой однозначный подход смягчился. Появились проценты, веса. Следует добавить, КРІ используются в различных областях менеджмента, но глобально это всё-таки: стратегическое управление (в меньшей степени) и в большей степени это про бизнес процессы.

KPI (key performance indicator) – это ключевой показатель эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всего предприятия, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя – возможность его измерения.

Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) – сложная, но абсолютно оправданная работа, которая приведет предприятие к достижению поставленных целей. Конечно, это произойдет лишь в случае, если расчет будет произведен, верно. Важно поставить акценты на тех показателях, которые действительно повлияют на развитие компании, и не растрачивать дополнительные ресурсы впустую.

Мотивация – это «локомотив», который тянет человека в том или ином направлении. У каждого из нас может возникнуть определенная реакция на стимул. Стимул не обязательно должен быть внезапным, с коротким сроком действия. Он может быть абсолютно любимым, главное, чтобы его наличие вызывало сознательное желание действовать необходимым образом. Предлагая сотруднику вознаграждение за определенный тип поведения, работодатель сможет добиться конкретных результатов. Как нам уже известно, мотивация бывает разная. Материальную мотивацию можно считать универсальной, а нематериальную как дополнение к материальной.

В целом, мы уже определили, для чего конкретно нужна мотивация. Правильно разработанная система на основе KPI мотивации позволит:

- побудить персонал работать на конкретный результат (заведомо заданный);
- сделать так, чтобы предприятие функционировало как единый организм и работа всех подразделений была направлена на получение конкретных показателей, в сумме дающих рост эффективности работы организации в целом;
- поощрить тех сотрудников, которые трудолюбивы и эффективны;
- сделать оценку эффективности прозрачной – если каждый сотрудник будет осведомлен о том, каким образом высчитывается его премия, это снизит уровень

его тревоги за свое будущее и позволит сотруднику замотивировать себя самостоятельно (внутренняя, сознательная мотивация на получение вознаграждения, с целью улучшить уровень жизни, приобрести необходимое и т.д.;

В итоге, потратив некоторое время на разработку правильной системы мотивации, вы сможете добиться отличных результатов в короткие сроки.

Этапы разработки мотивационной системы не так просты и требуют со стороны разработчика больших интеллектуальных усилий и грамотного анализа сложившейся в компании ситуации. Условно можно выделить 4 этапа разработки мотивации.

Этап 1. Анализ текущей ситуации

Как известно, для того чтобы достичь определенного результата, нужно определить, к чему именно мы стремимся. Только в этом случае имеет смысл прогнозировать «счастливое будущее». Итак, на первом этапе необходимо проанализировать текущее положение дел: ситуацию на рынке, положение предприятия, ее прибыль, выполнение заказов в срок и другие показатели, которые будут оказывать влияние на успех и эффективность ее функционирования. После анализа необходимо определить ближайшие цели. Желательно их выразить в конкретных показателях. Только в этом случае вы сможете определить, какие показатели должны расти и до какого уровня

Этап 2. Расчеты

На втором этапе необходимо учесть все финансы, которые вы планируете потратить на персонал в ближайшем году (можно сделать расчеты на ближайшее полугодие). В эти расходы войдут все предполагаемые выплаты: заработная плата, больничные, отпускные, а также те средства, которые будут удержаны из бюджета компании на обеспечение работоспособности (возможности выполнять свои функции) каждого сотрудника. Для того чтобы в дальнейшем правильно выстроить систему мотивации, необходимо разделить персонал на эффективный и вспомогательный. Эффективным мы назовем тот персонал, от которого зависит прибыль предприятия; вспомогательный персонал – люди, которые влияют на работу предприятия, но не имеют прямого отношения к прибыли. Также важно сделать второе деление: на руководящий состав и подчиненных.

Этап 3. Разработка мотивационной системы и ее внедрение

Система мотивации разрабатывается для каждого отдела/подразделения, в соответствии с целями той или иной ветки в структуре предприятия. После того как вы разработали пробную систему мотивации, ее необходимо официально внедрить и донести до сведения сотрудников. Изменения должны быть внесены в трудовые договоры и дополнительные соглашения. Важно понимать, что своевременная система модернизации поможет побороть любой кризис. Она спасет предприятие от банкротства и позволит прийти к намеченной цели. Все зависит от профессионализма и понимания, что в данный момент предприятию нужны перемены не имеют прямого отношения к прибыли. Также важно сделать второе деление: на руководящий состав и подчиненных.

Этап 4. Анализ работы

Данный этап, пожалуй, один из самых важных, поскольку он позволяет проанализировать, насколько эффективно работает система. Она должна позволить контролировать не только краткосрочные, но и долгосрочные показатели эффективности функционирования предприятия, увеличить энтузиазм сотрудников и их личную эффективность (условно говоря, профессионализм и лояльность сотрудников к данной компании должны расти), эффективно управлять бюджетом и не тратить дополнительное время на подсчет выплат.

Показатели эффективности существуют, и это означает, что можно опереться на них при разработке КРІ. Начнем с объективных показателей, которые есть у каждого предприятия. К ним можно отнести: объем производства, объем продаж, рентабельность и чистую прибыль, которая образуется в связи с функционированием производства.

Как правило, используя эти показатели в мотивационной системе, идет сравнение реальных данных с теми, которые планировались в определенный отчетный период (как правило, он составляет месяц, в некоторых случаях – квартал). Применяют такие показатели в системе мотивации административно-управленческого персонала, который оказывает влияние на ход дел предприятия. Этот уровень можно назвать первым (высоким). Именно эти показатели интересны руководству, и они являются итогом работы всего предприятия. Но стимулировать

нужно не только тех, кто курирует деятельность сотрудников, но и сам персонал, который участвует в конкретных вспомогательных операциях и трудится непосредственно на производстве.

Рассмотрим второй уровень показателей эффективности. Это, прежде всего, показатели эффективности производства, от которых уже в итоге зависит общий объем производства. Здесь мы смотрим на работу конкретных цехов, лабораторий, технических служб. В КРІ идет оценка объема производства, сроков исполнения работы и ее качества. Второй уровень мотивации также относится и к отделам, которые отвечают за сбыт изготовленной продукции: складской отдел, маркетинговый отдел, отдел продаж. В данном случае будет оцениваться объем продаж и учитываться дебиторская задолженность. В целом, этими двумя уровнями можно было бы ограничиться, если бы не работа вспомогательных отделений, без которых невозможно функционирование всей системы компании.

Третий уровень показателей оценивается в отношении отделов, которые помогают обеспечивать функционирование предприятия: бухгалтерский и юридический отделы, кадровых служб, отдела безопасности и канцелярии. Мотивация зависит от того, что именно требуется от персонала. Как правило, в данном случае принимают во внимание качественное и своевременное исполнение обязанностей и поставленных задач.

Формула расчета выглядит следующим образом, оплата труда = фиксированная часть оклада + премиальная часть.

$$\text{Премиальная часть (КРІ)} = \text{КРІ1} + \text{КРІ2} + \text{КРІ3}.$$

Эта формула условна. Вес каждого из трех (или другого количества) показателей равен его значимости. Вы можете установить, любую зависимость между данными показателями в таблице 2 приведен процент выполнения показателя и коэффициент.

Таблица 2 – Процент выполнения показателя и коэффициент

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50 %	—	Недопустимо

Окончание таблицы 2

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана 51-89 %	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана 90-100 %	1	Достижение целевого значения
Выполнение плана более 100 %	1,5	Высокий уровень

Исходя из таблицы 2, можно сделать вывод, что коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 означает, что сотрудник мотивирован на перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то тогда коэффициент будет равен 1 и будет служить для сотрудника ограничением так он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить и в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100 %, а не более.

Таким образом, по главе 1 мы можем сделать следующий вывод, что в условиях нестабильной экономики и постоянно растущих цен (продовольственные и непродовольственные товары и услуги), оплата ЖКХ услуг, увеличение налогов позволяет сделать вывод, что материальная мотивация является преобладающей над нематериальной. Люди хотят больше работать и получать более высокую оплату труда для поддержания собственного уровня жизни и своих семей. И этот фактор может стать решающим при смене работы. А для оценки материальной мотивации персонала выступит система KPI, с помощью которой мы зададим необходимые критерии и рассчитаем их. И на выходе сможем увидеть насколько замотивирован персонал предприятия ООО «ЧЗСМ». Ведь мотивация персонала – важный аспект в эффективном управлении предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Челябинский завод специального машиностроения»

Общество с ограниченной ответственностью «Челябинский завод специального машиностроения» основано в январе 2016 года, является дочерним предприятием ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод». Занимается проектированием, изготовлением и поставкой нестандартного оборудования и спецтехники для атомных электростанций в течение трех лет. Выполняет полный цикл работ, предоставляя заказчикам готовые к применению качественные изделия для хранения ядерного топлива.

Номенклатура продукции компании насчитывает более 1500 наименований, в числе которых:

1) нестандартное оборудование для атомных электростанций: бандажи, корпуса, фильтры-ловушки, фильтры-сетки, ионизаторы, баки приготовления дезактивирующих растворов, емкости из нержавеющей стали для хранения кислот, щелочей и т.д.;

2) штампы для гибки, грузовые тележки, гидродомкраты, центрирующие устройства и изделия ВТ для предприятий военной промышленности.

Вся изготавливаемая продукция является единичной или мелкосерийной.

Среди клиентов ООО «ЧЗСМ» крупные заказчики:

- Белорусская атомная станция;
- Атомэнергопроект;
- Атомная станция «Куданкулам» (Индия);
- Ленинградская атомная станция (ЛАЭС-2);
- Центральное конструкторское бюро машиностроения;
- Концерн «РосЭнергоАтом»;
- Инжиниринговая компания «АтомСтройЭкспорт»;
- Курская атомная станция (КурАЭС);
- Производственное объединение «СЕВМАШ»;

и многие др.

На ООО «ЧЗСМ» с августа 2016 года действует сертифицированная система менеджмента качества (далее – СМК), сертификат соответствия № РОСС RU.3722.04РСМ01347 со сроком действия с 01.08.2016 до 01.08.2019г.

Настоящий сертификат удостоверяет: Система менеджмента качества применительно к производству паровых котлов, кроме котлов центрального отопления; производству ядерных реакторов.

Приказом генерального директора от 16.05.2016г. № 01/4 назначен уполномоченный представитель от высшего руководства по СМК.

Внутренний аудит осуществляется в соответствии с утвержденным графиком проведения внутренних аудитов на 2016 год (*Приказ от 11.08.2016 № 15*) и требованиями ГОСТ ISO 9001-2015, ГОСТ РВ 0015-002-2012.

В соответствии с международным стандартом ИСО 9001 на предприятии определен контекст организации (условия, в которых функционирует организация), сформирована организационная структура ООО «ЧЗСМ», разработаны Политика и Цели в области качества, определены и описаны производственные и системные процессы, разработаны документированные процедуры, стандарты предприятия, рассмотрены риски и возможности организации.

ООО «ЧЗСМ» входит в состав ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод» как дочернее предприятие, тем не менее, оно имеет свою организационную структуру. Организационная структура линейно-функциональная (см. рис. 3), сформировано 11 структурных подразделений. На предприятии работает 55 человек. На рисунке 4 представлена структура документации СМК.

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор

_____ И.А. Сокирян
« ____ » _____ 201 __ г.

Организационная структура ООО «ЧЗСМ»

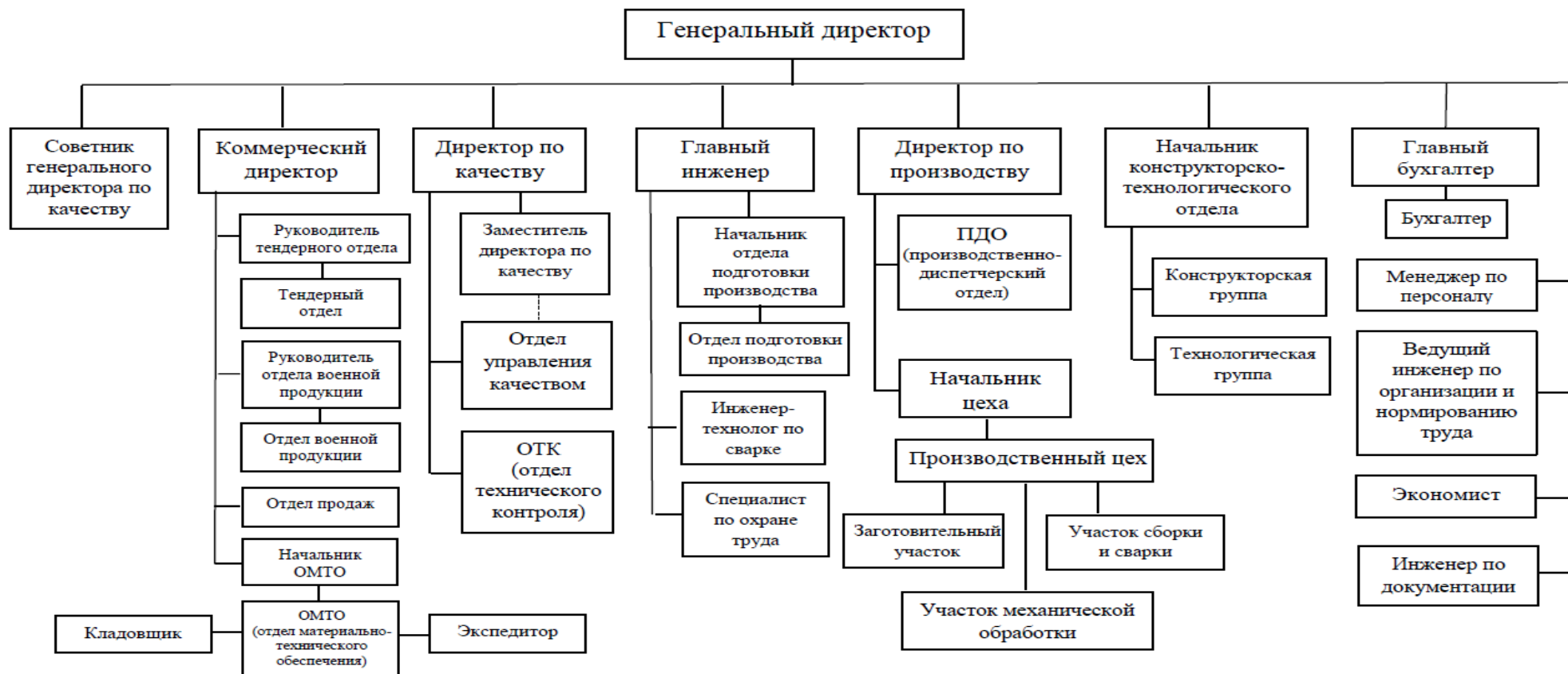


Рисунок 3 – Схема организационной структуры ООО «ЧЗСМ»

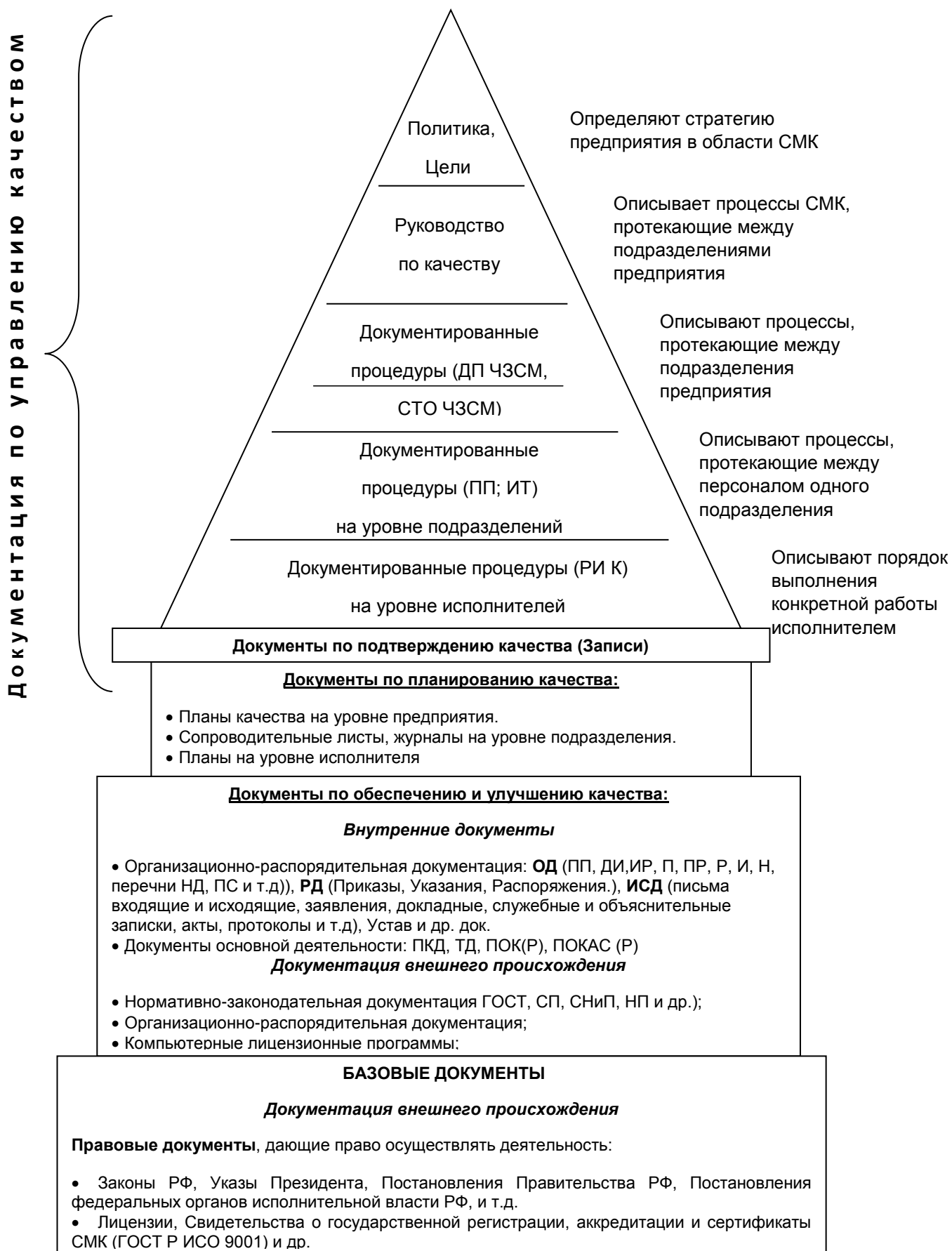


Рисунок 4 – Структура документации ООО «ЧЗСМ»

Цели в области качества ООО «ЧЗСМ»

Для реализации Политики области качества установлены следующие цели в области качества, направленные на улучшение системы менеджмента качества, повышение качества продукции и совершенствование менеджмента ресурсов:

- добиться количественной оценки результативности системы менеджмента качества не менее 95 %;
- выполнить государственный оборонный заказ на 100 %;
- добиться сдачи продукции с первого предъявления на 100 %;
- отделу технического контроля – на уровне не ниже 95 %;
- ВП Минобороны России – на уровне не ниже 100 %;
- обеспечить отсутствие рекламаций от потребителей выпускаемой продукции;
- добиться положительной результативности необходимы (выделенных) процессов, для функционирования системы менеджмента качества на 94 %;
- добиться безотказной эксплуатации технологического оборудования не ниже 90 %;
- добиться межповерочной и межремонтной эксплуатации устройств для мониторинга и измерений на уровне не ниже 95 %;
- обеспечить выполнение договорных обязательств по конструированию и изготовлению оборудования для ОИАЭ на 100 %;
- обеспечить выполнение договорных обязательств от поставщиков материально – технических ресурсов на уровне не ниже 98 %.

Качество и безопасность – показатель престижа предприятия, залог его развития, гарантия благополучия каждого работника.

Также ООО «ЧЗСМ» имеет политику в области качества. Цель деятельности предприятия является полное удовлетворение потребностей и ожиданий Заказчика через:

- обеспечение безопасной и экономической работы ядерно- и радиоактивно опасных производств на всех этапах жизненного цикла продукции;
- повышение результативности и мероприятий по обеспечению качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла и предупреждение отклонений от заданных требований;
- создание новых безопасных производств по выпуску продукции, востребованной на рынке.

Направленность нашей деятельности на постоянное улучшение – это основное условие для обеспечения экономической устойчивости предприятия, повышение уровня удовлетворенности всех заинтересованных сторон.

Реализация политики и целей в области качества достигается:

- неукоснительным соблюдением экологического законодательства Российской Федерации, выполнением условий выданных лицензий на виды деятельности для обеспечения всех видов безопасности, вытекающих из особенностей видов производства;
- приоритетом обеспечения безопасности объектов использования атомной энергии, в том числе при эксплуатации пунктов хранения ядерных материалов;
- развитием взаимовыгодного сотрудничества и кооперации в области качества с научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями, поставщиками сырья, материалов и комплектующих изделий, основанного на взаимном применении стандартов в области качества;
 - внедрение и развитие автоматизированных систем управления;
 - поддержанием на должном уровне инфраструктуры предприятия;
 - обеспечением необходимого уровня квалификации и компетентности персонала;
- оптимальным распределением полномочий и ответственности;
- повышением результативности системы менеджмента качества;
- соблюдением требований трудового законодательства.

Руководство предприятия принимает ответственность за выполнение принципов и требований ГОСТ ISO 9001, ГОСТ РВ 0015-002 и других стандартов СРПП ВТ, за реализацию настоящей Политики и совершенствование системы менеджмента качества.

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала

ООО «Челябинский завод специального машиностроения» является дочерним предприятием ПАО «Кузнечно-прессовый завод» со основателем предприятия и его генеральным директором является Сокирян Илья Александрович.

Каждый сотрудник на предприятии имеет свои должностные обязательства, прописанные в его должностной инструкции и полномочия, которые устанавливает руководитель структурного подразделения.

Структура предприятия линейная. На предприятии имеется 11 структурных подразделений, и анализ действующей системы мотивации проведем на примере Отдела управления качеством (ОУК).

В независимости от структурного подразделения на ООО «ЧЗСМ» происходит подбор персонала по следующим критериям:

- коммуникабельность. Персонал должен уметь вежливо и на профессиональном уровне общаться, разрешать конфликтные ситуации, предлагать пути решения в затруднительных ситуациях;
- дисциплинированность. Персонал должен знать, что безразличие к работе и ее результатам не приемлемы на предприятии;
- должностные обязанности. Каждый сотрудник должен четко их знать и исполнять;
- профессиональность. Персонал должен иметь необходимые знания в области своей работы, но и грамотно их применять.

Отдел управления качеством состоит из трех человек:

- директор по качеству;

- заместитель директора по качеству;
- инженер по качеству.

В настоящее время в ОУК предприятия ООО «ЧЗСМ» действует материальная мотивация персонала и это является оплата труда, которая производится на основе оклада и премии. Оплата труда зависит от того является ли сотрудник стажером или штатным сотрудником. Весь вновь прибывший персонал проходит стажировку в течении трех месяцев и по ее истечению решается вводить человека в штат или нет. На момент прохождения стажировки он получает оплату труда меньше на 30 %.

Размер оплаты труда основывается на трудовом договоре, заключенного с сотрудником и законодательством РФ. Работники предприятия получают премию исходя из условий начисления премии:

1. Выполнение производственного задания качественно и в срок.
2. Выполнение всех распоряжений непосредственных начальников и руководства предприятия.
3. Отсутствие случаев нарушения трудовой дисциплины и распорядка дня.

Невыполнение условий может снижать премию до 50%, по усмотрению руководителя.

Также оплата труда может зависеть от следующих факторов:

1. Все вновь прибывшие сотрудники проходят трех месячную стажировку и получают оплату труда ниже, чем штатный сотрудник предприятия.
2. За переработки сотрудники получают оплату денежными средствами.
3. В зависимости от подразделения (производственное или непроизводственное).
4. Занимаемая должность.

Нематериальная мотивация – это абстрактная тема и невозможно со 100 % уверенностью сказать, что, хотя бы половина персонала предприятия будет

удовлетворена ей. Поэтому высшее руководство не заостряет свое внимание на ней, но к нематериальным мотивациям персонала можно отвести следующее:

1. Гибкий график работы.
2. Своевременное обеспечение оргтехникой и ее комплектующими.
3. Канцтовары.
4. Иногородные сотрудники предприятия имеют право по пятницам брать отгул;
5. Благоприятные отношения в коллективе.

В настоящее время на предприятии есть Положение о премировании сотрудников структурных подразделений, которое введено и включает в себя следующие разделы:

1. Общие положения
 - 1.1. Настоящее Положение о премировании работников (далее по тексту - «Положение») разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения, общие правила и порядок выплаты премии работникам ООО «Челябинский завод специального машиностроения» (далее по тексту «Предприятие»).
 - 1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и на совместителей.
 - 1.3. В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад и постоянные надбавки к нему, установленные руководителем предприятия.
 - 1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников предприятия в улучшении результатов работы предприятия.

1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки руководителем предприятия труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения предприятием договорных обязательств, достижения предприятием устойчивого финансового положения и роста прибыли от деятельности предприятия.

1.6. Премирование работников по результатам их труда есть ***право, а не обязанность руководителя*** и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и прочих факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

1.7. Положение направлено на создание системы премирования, стимулирующей работников предприятия к достижению ими повышенных показателей трудовой деятельности в целях получения максимальной прибыли, минимизации убытков и оптимизации затрат предприятия.

1.8. Расходы на премирование, предусмотренные настоящим Положением и принятыми в соответствии с ним приложениями, учитываются в целях налогообложения прибыли.

1.9. Выплата работникам предприятия премии за счет средств специального назначения или целевых поступлений настоящим Положением не регулируется.

1.10. Премия является негарантированным и непостоянным вознаграждением работников предприятия за высокие результаты их деятельности и безупречное выполнение трудовых обязанностей, размер и факт выплаты которого зависит от результатов работы подразделения и непосредственно самого работника.

1.11. Выплата премий производится на основании приказа Генерального директора.

1.12. Любая премия не выплачивается или её размер может быть уменьшен в следующих случаях, имевших место в периоде, за который начисляется премия:

- привлечение работника к дисциплинарной ответственности;

- наличия убытков, причиненных предприятию по вине работника и не возмещенных предприятию;
- разглашения работником коммерческой тайны, нарушения норм о неразглашении конфиденциальной информации, клиентов компании и контрагентов;
- наличия обоснованных жалоб заказчиков на действия работника;
- наличия других факторов, свидетельствующих о ненадлежащем поведении работника по отношению к сотрудникам предприятия;
- при нарушении работником предприятия требований законодательства Российской Федерации, нормативных актов и иных регулирующих и надзорных органов, а также внутренних организационно-распорядительных документов предприятия, а также в случаях:
 - повлекших применение либо создающих риск применения к предприятию санкций со стороны надзорных и иных регулирующих органов;
 - негативно влияющих (или потенциально негативно влияющих) на финансовый результат деятельности предприятия.

1.13. Решение об уменьшении размера премии или не выплате премии принимается Генеральным директором с обязательным уведомлением работника.

1.14. На работника предприятия, являющегося участником одного из положений о премировании, указанных в приложениях к настоящему Положению, не распространяется право на получение премии по другим положениям о премировании (за исключением разовой премии), если иное не предусмотрено в соответствующем положении о премировании.

1.15. Все виды премий рассчитываются и выплачиваются в денежной форме в валюте РФ, а именно в рублях в межрасчетный период в соответствии с Положением об оплате труда работников предприятия.

2. Виды премий

2.1. Работникам предприятия могут выплачиваться следующие виды премий:

- премия по итогам оценки результативности за месяц;
- премия по итогам оценки результативности за квартал;
- премия по итогам оценки результативности за год;
- разовая премия за введение инноваций;
- разовая премия за особые результаты деятельности или выполнение специальных заданий, выплата которой не предусмотрена приложениями к настоящему Положению.

3. Премирование по локальным положениям о премировании

3.1. Локальные положения о премировании разрабатываются в целях стимулирования работников предприятия для повышения результативности деятельности организации и увеличения экономического эффекта от его деятельности путем:

- увеличения объемных показателей, доходности и прибыльности,
- увеличения количественных показателей привлечения и обслуживания клиентов,
- улучшения качества предоставляемых услуг,
- сокращения и оптимизацию расходов и издержек,
- минимизации рисков и убытков,
- укрепления имиджа и расширения географии деятельности.

3.2. Локальные положения о премировании должны предусматривать цели премирования, перечень категорий работников, подлежащих премированию, параметры оценки деятельности премируемых работников, периодичность и процедуру подведения итогов и расчета количественных показателей премирования.

В соответствии с локальными положениями о премировании могут выплачиваться следующие виды премий:

- ежемесячные,
- премии исходя из показателей работы в квартале,
- премии исходя из показателей работы в полугодие,

– разовые премии по факту наступления определенных событий или по итогам продаж (когда отсутствует четкая периодичность подведения итогов или результаты работы для целей премирования оцениваются по истечении года и более).

3.3. В соответствии с локальными положениями о премировании, премированию подлежат работники (определены как участники локального положения о премировании), имеющие сходные профессиональные задачи и оцениваемые индивидуально, либо имеющие общую профессиональную задачу и оцениваемые совместно.

3.4. Необходимость разработки нового и/или изменения/отмены действующего локального Положения о премировании и обоснование экономической целесообразности определяется Генеральным директором.

3.5. Экономическая целесообразность разработки локального положения о премировании (внесения изменений в него) должна быть подтверждена и согласована Коммерческим директором. Локальные положения о премировании разрабатываются и изменяются совместно с руководителем организации.

4. Премирование по итогам оценки результативности за год

4.1. Премирование работников производится в соответствии с Положением о премировании работников ООО «ЧЗСМ» по итогам оценки результативности за год.

4.2. Положение о премировании работников разрабатывается и изменяется в целях стимулирования к повышению результативности работников, не осуществляющих продажи, а также работников, которые помогают осуществлять продажи и получать доход и которые не являются участниками других программ премирования.

4.3. В Положении о премировании работников должны быть определены цели премирования, параметры оценки деятельности премируемых работников, периодичность, процедура подведения итогов и расчета количественных показателей премирования, порядок и сроки выплаты премий.

Результаты работы для целей оцениваются ежегодно по истечении года, в соответствии с этой периодичностью премирования является год.

4.4. Необходимость изменения и/или отмены Положения о премировании работников по итогам оценки результативности за год определяется Генеральным директором.

5. Разовая премия за особые результаты деятельности или выполнение специальных заданий

5.1. Разовая (единовременная) премия (не предусмотренная положениями о премировании, являющимися Приложениями к настоящему Положению) может быть выплачена работнику (группе работников) за особые результаты деятельности или выполнение специальной работы, задания или поручения, внедрения новых технологий сверх должностных обязанностей, особо важных заданий или срочных работ по заданию руководства ООО «ЧЗСМ»:

- за решение дополнительных задач/проектов, реализация которых потребовала большого объема работы или сжатых сроков;
- за реализацию задач/проектов, разработка и внедрение рационализаторских предложений, имевших финансово-экономический эффект;
- по другим причинам.

5.2. Представление на разовое премирование готовит инициатор премирования – Коммерческий директор по форме Служебной записки на разовое премирование (Приложение А к настоящему Положению). Служебная записка подписывается всеми заинтересованными лицами, подписи которых предусмотрены в Приложении А к настоящему Положению, направляется на согласование Генеральному директору на утверждение.

В служебной записке указываются причины разового премирования, список работников и размер разовой премии. На основании утвержденной служебной записки готовится приказ о премировании.

5.3. Размер разовой премии не должен превышать 100% от базового ежемесячного вознаграждения работника. Суммарный размер всех разовых

премий работника за текущий отчетный год не должен превышать целевой (расчетный) размер годовой премии работника.

По решению Генерального директора размер разовой премии отдельных работников может превышать установленные значения.

5.4. Форма приказа на разовое премирование за особые результаты деятельности или выполнение специальных заданий приведена в Приложении Б к настоящему Положению.

6. Определение размера средств, направляемых на премирование

6.1. Генеральный директор вправе принять решение об уменьшении/увеличении суммы средств, направляемых на годовое премирование, он также может принять решение о нецелесообразности премирования работников всей организации или работников отдельных категорий.

6.2. Неиспользованные средства, выделенные предприятием на годовое премирование за отчетный год, не накапливаются и не переносятся на следующий год.

7. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий

7.1. Премирование работников предприятия производится на основании приказа (приказов) Генерального директора предприятия, устанавливающих размер премии каждому работнику. Установление размеров текущих премий производится ежегодно. В случае, если приказы об установлении размеров премий на текущий год не принят, размер премий исчисляется в соответствии с приказом (приказами) за предыдущий год.

7.2. Текущие (ежемесячные) премии начисляются работникам по результатам работы, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

7.3. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце по уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске).

7.4. Работникам, вновь поступившим на работу, находящихся на испытательном сроке, текущая премия начисляется по усмотрению Генерального директора предприятия.

7.5. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства, совершения иных нарушений, Генеральный директор может принять решение о частичном или полном не начислении работнику текущей премии.

7.6. Полное или частичное не начисление текущей премии производится на основании приказа (распоряжения) Генерального директора предприятия с обязательным указанием причин.

7.7. Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

7.8. Единовременное (разовое) премирование, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения.

8. Ответственность работодателя

За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда работодатель несет ответственность в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

9. Заключительные положения

9.1. Денежные выплаты, предусмотренные в рамках материального стимулирования сотрудников, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

9.2. Для оплаты работы в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при выполнении работ различной квалификации, при совмещении профессий и выполнении обязанностей временно

отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.

9.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

9.4. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие, в части улучшения положения работников.

9.5. Любые изменения вносятся в настоящее Положение на основании приказа Генерального директора и должны быть доведены до сведения всех работников.

Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Генерального директора предприятия.

На рисунках 5, 6 и 7 изображены форма рекомендуемой служебной записки, форма приказа о премировании сотрудников и приложение приказа.

Служебная записка	
Кому:	Генеральному директору ООО «ЧЗСМ»
От:	_____
Дата:	_____
Тема:	<u>Разовое премирование работников</u>
Прошу разрешить выплатить разовую премию работникам, указанным в приложении к настоящей служебной записке, за*	

Общий размер премии указанным работникам составляет: _____ руб.**	
Источником финансирования считать: _____ .	
Документы, подтверждающие выполнение работы (задания, поручения, проведение мероприятия) хранятся в _____ (указать структурное подразделение).	
СОГЛАСОВАНО:	
Коммерческий директор	подпись / дата
Главный экономист	подпись / дата
Главный бухгалтер	подпись / дата

Рисунок 5 – Форма служебной записки



ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЗАВОД
СПЕЦИАЛЬНОГО
МАШИНОСТРОЕНИЯ



ЧЕЛЯБИНСКИЙ
КУЗНЕЧНО-ПРЕССОВЫЙ
ЗАВОД

Общество с ограниченной ответственностью
«Челябинский завод специального машиностроения»

ПРИКАЗ

« ____ » _____ 20 ____ г.

№ _____

О выплате разовой премии

За _____ и в
соответствии с Положением о премировании работников ООО «ЧЗСМ»,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начислить и выплатить работникам премию, а также отнести расходы по премии на статьи затрат в соответствии с Приложением к настоящему Приказу.
2. Контроль за исполнением настоящего Приказа возложить на Главного бухгалтера ООО «ЧЗСМ» *Фамилия И. О.*

Генеральный директор

(подпись)

/имя, отчество, фамилия/

Рисунок 6 – Форма приказа о премировании сотрудников

№	Подразделение	ФИО	Табельный номер	Сумма к выплате	Периодичность
1					разово
2					разово

ИТОГО: _____ руб.

Главный бухгалтер
подпись/дата

Рисунок 7 – Форма приложения к приказу

Также на предприятии существуют показатели для уменьшения размера премии и зависят они от структурного подразделения, степени невыполнения поручения (задачи) и процента снижения премии. В ниже приведенных таблицах 3 и 4 отображены производственные показатели снижения премии в зависимости от подразделения или должности сотрудника.

Таблица 3 – Производственные показатели снижения премии ОТК

№ п\п	Показатели, по которым уменьшается размер премии	% снижения премии от общего процента	Ответственные за объективность нарушения
1	Задержка отправки готовой продукции, связанной с деятельностью отдела.	20% за каждый день	Директор по качеству Директор по коммерции

Продолжение таблицы 3

2	Необоснованная задержка производства, связанная с необъективной оценкой качества	20% за каждую задержку	Директор по производству и Директор по качеству
3	Задержка с началом контроля более 40 мин рабочего времени после оповещения (без уважительных причин).	5% за каждую задержку	Директор по производству и Директор по качеству
4	Обнаружение УО или на следующей операции неисправимых дефектов в принятой ОТК продукции.	100% премии	Директор по производству и Директор по качеству
5	Обнаружение УО или на следующей операции исправимых дефектов в принятой ОТК продукции.	10% за каждый дефект	Директор по производству и Директор по качеству
6	Обнаружение УО замечаний по качеству продукции, с задержкой производственного цикла.	10% за каждое замечание	Директор по качеству
7	Замечаний с входного контроля заказчика, требующих коррекцию изделия.	10% за каждое замечание	Рекламационное письмо
8	Замечаний по документации с входного контроля заказчика, требующих коррекцию документации.	5% за каждое замечание	Рекламационное письмо

Окончание таблицы 3

9	Наличие значительных несоответствий со стороны внешнего аудита	10% за каждое замечание	Отчет по аудиту
10	Наличие незначительных несоответствий со стороны внешнего аудита	5% за каждое замечание	Отчет по аудиту
11	Невыполнение графиков, разработанных в отделе и утвержденных руководством предприятия	5% за каждое замечание по графику	Директор по качеству

Таблица 4 – Производственные показатели снижения премии ОУК

№ п/п	Показатели, по которым уменьшается размер премии	% снижении премии от общего процента	Ответственные за объективность нарушения
1	Задержка отправки готовой продукции, связанной с деятельностью отдела.	20% за каждый день	Директора по производству и качеству
2	Задержка производства, связанная с несвоевременным выполнением документов.	20% за каждый день	Директор по качеству
3	Наличие значительных несоответствий со стороны внешнего аудита	10% за каждое замечание	Отчет по аудиту
4	Наличие незначительных замечаний со стороны внешнего аудита	5% за каждое замечание	Отчет по аудиту

Продолжение таблицы 4

5	Наличие несоответствий документации, обнаруженных у заказчика и требующих коррекции, связанных с деятельностью отдела.	20% за каждое замечание	Рекламационное письмо
6	Невыполнение графиков, разработанных в отделе и утвержденных руководством предприятия	5% за каждое замечание по графику	Директор по качеству
7	Наличие замечаний со стороны уполномоченных организаций по производственной деятельности без задержки производства.	5% за каждое замечание	Директор по качеству
8	Наличие замечаний со стороны уполномоченных организаций по производственной деятельности с задержкой производства.	10% за каждое замечание	Директор по качеству

После проведенного анализа можно сделать вывод что ООО «ЧЗСМ» – это самое молодое предприятие в области атомной промышленности в городе Челябинск и челябинской области. Предприятие находится в стадии своего становления и стремится получать как можно больше заказов на изготовление оборудования, выполнение заказов в срок, расширение номенклатуры оборудования, а также получение максимальной прибыли. Поэтому материальную мотивацию персонала очень важна для получения максимального результата в трудовой деятельности персонала, а нематериальная мотивация персонала присутствует, но в незначительном количестве. Несмотря на то, что на предприятии уже существует Положение о премировании сотрудников. В этом

Положении есть существенный недостаток, который заключается в том, что Генеральный директор решает по своему усмотрению выплачивать премию или нет, а также размер премии в денежном эквиваленте. Данное положение дел негативно сказывается на мотивации сотрудников предприятия и выражается в высокой текучести кадров, особенно в производственном цехе и отделе подготовки производства.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КРІ

3.1 Разработка и проведение опроса для определения степени удовлетворенности сотрудников ООО «ЧЗСМ»

Для оценки удовлетворенности сотрудников предприятия было принято решение провести анонимное анкетирование с целью выявления того, как сотрудники относятся к целям и способам их достижений для целей предприятия, что персонал ожидает от своих руководителей, готовность сотрудников на долговременные трудовые отношения с предприятием, влияние на оплату труда.

После этого руководству необходимо выделить этапы проведения анонимного анкетирования для установления уровня удовлетворенности сотрудников предприятия, которые будут включать в себя следующее:

1. Составление опросных листов.
2. Проведения анонимного опроса сотрудников, заполнение анкет.
3. Определение результатов опроса. Анализ замотивированности сотрудников предприятия.
4. Информирование сотрудников и руководителей о результатах анкетирования. Пути устранения неудовлетворенности сотрудников.

Разработана анкета для проведения анонимного опроса, изображенная в виде таблице 5.

Таблица 5 – Опрос об уровне условий труда

Вопросы	Вариант ответа
1. Знаете ли Вы цели предприятия?	
2. Считаете ли Вы, что информация о предприятии доступна?	
3. Как четко вы представляете свои должностные обязательства?	
4. Перед вами ставят конкретные задачи?	

Продолжение таблицы 5

Вопросы	Вариант ответа
5. Коллеги считаются с вашим мнением?	
6. Являетесь ли вы членом одной команды?	
7. Поощряется ли ваша инициатива?	
8. Регулярно ли вы получаете обратную связь от руководителя?	
9. Демонстрирует ли руководитель свое уважение к вам?	
10. Выполняет ли компания своих обещаний перед вами?	
11. В настоящее время Вы испытываете чувство страха потерять работу.	
12. Важно ли Вам знать перспективы предприятия?	
13. Готовы ли Вы получать информацию о том, что происходит на предприятии?	
14. Вы хотите открыто обсуждать с руководителем проблемы предприятия?	
15. Вы хотите иметь возможность вносить предложения о нововведениях?	
16. Понятно ли Вам система оплаты труда?	
17. Удовлетворены ли Вы своей заработной платой?	
18. Устраивает ли Вас рабочий график?	
19. Есть ли у Вас возможность откладывать деньги на «черный день»?	

Окончание таблицы 5

20. Как часто Вы откладываете денежные средства?	
21. Хотели бы Вы изменений условий труда?	
В ряде следующих вопросов просим дать письменный ответ	
22. Назовите три наиболее действенных способа наказания на предприятии за допущенные ошибки? Ваш вариант ответа: _____	
23. Как компания стимулирует работников выдвигать предложения по нововведениям? Ваш вариант ответа: _____	
24. На чем, по вашему мнению, основываются успехи предприятия? Ваш вариант ответа: _____	
25. Что является основной причиной неудач? Ваш вариант ответа: _____	
26. Напишите основные проблемы, стоящие перед предприятием на сегодняшний день? Ваш вариант ответа: _____	
27. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями? Ваш вариант ответа: _____	
28. Что на взгляд свидетельствует о непрофессионализме работы сотрудника? Ваш вариант ответа: _____	
29. Чем для Вас привлекательна работа на предприятии? Ваш вариант ответа: _____	
Благодарим Вас за участие в анкетировании!	

В анкетировании приняло участие 55 человек. В анкете действует десятибальной шкале, где 1 – совсем плохо, 10 – просто замечательно. После проведения анонимного анкетирования и подведения его итогов, руководство получило следующие результаты, по которым мы можем сделать вывод, во-первых, работников не устраивает, что нет абсолютной уверенности в том, что они получают премию; во-вторых, работников не устраивает размер премии, и в третьих нет прозрачности в оплате труда. В таблице 6 представлен отчет об уровне условий труда.

Таблица 6 – Об уровне условий труда

№ п/п	Категория условий труда	Среднее значение
1	Справедливая и понятная оплата труда	3
2	Достойная оплата труда	4
3	Понятия перспектив развития предприятия и подразделений	7
4	Налаженное взаимодействие с другими подразделениями	8
5	Достаточно ли информации о том, что происходит на предприятии	5
6	Постановка задач со стороны руководителя	7
7	Обратная связь с руководителем	8
8	Отношение в коллективе	8
9	Постановка задач от руководителя	8

Окончание таблицы 6

№ п/п	Категория условий труда	Среднее значение
10	Уверенность в завтрашнем дне	4
11	Отсутствие частых перемен, связанных с работой	6
12	Своевременное выполнение обязательств предприятия перед его сотрудниками	5

3.2 Анализ эффективности КРІ

Поэтому было принято решение о необходимости введения новой системы мотивации на предприятии.

Новая система мотивации персонала будет основана на КРІ. Был выбран Отдел управления качеством, т.к. в отделе нет такой высокой текучести кадров, как по всему предприятию в целом. В ОУК необходимо провести анализ заработной платы труда как зависимость «Оплата труда – Выполнение плана».

Первое что мы должны сделать, это определить критерии эффективности подразделения для начисления премии, которые изображены в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии эффективности подразделения для начисления премии

Критерий	Содержание
выполнения плана по отгрузке готового оборудования	работа выполнена в запланированном объеме в соответствии с планом изготовления оборудования

Окончание таблицы 7

Критерий	Содержание
объем разработанной или актуализированной документации	документация разработана или актуализирована в соответствии с планом по стандартизации на текущий год, утверждена директором по качеству
качество разработанных или актуализированных документов СМК	документы СМК (стандарты, документированные процедуры, положения, должностные инструкции и т.д.) разработаны без ошибок, аккуратно, в соответствии с требованиями нормативной документации и документации СМК
количество проведенных аудитов	аудиты проведены в соответствии с графиком и программой аудита, утвержденными на год
% выполнения плана	Коэффициент
≤ 50	0
51-89	0,5
90-100	1,0
≥101	1,2
≥120	1,5

Заработная плата сотрудников ОУК зависит от занимаемой должности и трудовых обязанностей формирование заработной платы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Формирование заработной платы сотрудников отдела за месяц

Должность сотрудника в ОУК	Формирование заработной платы, %		Формирование заработной платы, руб.		Заработная плата за месяц, руб.
	Оклад	Премия	Оклад	Премия	
Директор по качеству	60	40	35000	14000	49000
Заместитель директора по качеству	60	40	25000	10000	35000
Инженер по качеству	75	25	20000	5000	25000

Определим для ОУК ключевые показатели эффективности:

1. КРІ1 – процент выполнения плана по отгрузке оборудования.
2. КРІ2 – процент по объему разработанной или актуализированной документации.
3. КРІ3 – процент качества разработанных или актуализированных документов СМК.
4. КРІ4 – процент количества проведенных аудитов.

При расчете веса показателя влияющий на премию мы должны расставить приоритетность задач, т.е. на какие показатели эффективности мы можем повлиять, а на какие показатели эффективности напрямую мы не влияем, но зависим от правильной работы предприятия. В таблице 9 показано как показатель влияет на переменную часть заработной платы.

Таблица 9 – Влияние показателя на переменную часть заработной платы

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, % (влияние на переменную часть)
КРІ1	20
КРІ2	40

Окончание таблицы 9

КРІ3	30
КРІ4	10
Итого	100

Когда нам известны необходимые значения мы приступаем к расчетам. Необходимо рассчитать сумму премиальной части (СПЧ) в зависимости от веса показателя $\Sigma_{спч} \times КРІ1 = СПЧ$, т.е. $5000 \text{ руб.} \times 20 \% = 1000 \text{ руб.}$ После того как мы рассчитали всю сумму премиальной части, нам необходимо просчитать как эта сумма будет зависеть от процентного выполнения плана. Премиальная часть (ПЧ) = СПЧ \times Коэффициент (К) и получаем следующее $1000 \times 0,5$ (процент выполнения плана 51 – 89 %) = 500, т.е. если сотрудник выполнит показатель эффективности КРІ1 51 – 89 % он получит премию 500 рублей. Таким образом, мы рассчитываем оставшуюся премию по КРІ изображенную в таблице 10.

Таблица 10 – Проверка всех возможных вариантов размеров премиальной части инженера по качеству

Показатели эффективности	Вес показателя, %	Сумма премиальной части, руб.	Процент выполнения плана, %				
			≤ 50	51-89	90-100	≥ 101	≥ 120
			Коэффициент				
			0	0,5	1	1,2	1,5
КРІ1	20	1000	0	500	1000	1200	1500
КРІ2	40	2000	0	1000	2000	2400	3000
КРІ3	30	1500	0	750	1500	1800	2250
КРІ4	10	1000	0	250	1000	600	750
Итого	100	5000	0	2500	5000	6000	7500

После расчета всех возможных вариантов размеров премиальной части при всех возможных значениях КРІ мы видим, как важно выполнять план и даже

перевыполнять его. Так мы можем увидеть, что заработная плата инженера по качеству варьируется от 20000 руб. до 27500 руб.

По антологии с этим сделаем расчеты премиальной части для заместителя директора по качеству (таблица 11) и директора по качеству (таблица 12).

Таблица 11 – Проверка всех возможных вариантов премиальной части заместителя директора по качеству

Показатели эффективности	Вес показателя, %	Сумма премиальной части, руб.	Процент выполнения плана, %				
			≤ 50	51-89	90-100	101-119	≥ 120
			Коэффициент				
			0	0,5	1	1,2	1,5
КР11	20	2000	0	1000	2000	2400	3000
КР12	40	4000	0	2000	4000	4800	6000
КР13	30	3000	0	1500	3000	3600	4500
КР14	10	1000	0	500	1000	1200	1500
Итого	100	10000	0	5000	10000	12000	15000

При таких условиях получения премии, заработная плата заместителя директора по качеству за месяц может составлять от 25000 до 40000 тыс. рублей.

Таблица 12 – Проверка всех возможных вариантов премиальной части директора по качеству

Показатель эффективности	Вес показателя, %	Сумма премиальной части, руб.	Процент выполнения плана, %				
			≤ 50	51 - 89	90-100	101-119	≥ 120
			Коэффициент				
			0	0,5	1	1,2	1,5
КР11	20	2800	0	1400	2800	3360	4200

Окончание таблицы 12

Показатель эффективности	Вес показателя, %	Сумма премиальной части, руб.	Процент выполнения плана, %				
			≤ 50	51 - 89	90-100	101-119	≥ 120
			Коэффициент				
			0	0,5	1	1,2	1,5
КРІ2	40	5600	0	2800	5600	6720	8400
КРІ3	30	4200	0	2100	4200	5040	6300
КРІ4	10	1400	0	700	1400	1680	2100
Итого	100	14000	0	7000	14000	16800	21000

У директора по качеству заработная плата за месяц может варьироваться от 35000 до 56000 тыс. рублей.

Из таблицы 10, 11, 12 мы видим, как формируется заработная плата сотрудников в процентом и денежном отношении. Так же можно сделать вывод, что заработная плата руководителей выглядит более уравновешенной по сравнению с заработной платой инженера по качеству.

Из расчета премиальной части мы видим, что сотрудник предприятия ООО «ЧЗСМ», работающий на должности инженера по качеству должен перевыполнять свой рабочий план за месяц более чем на 120 % для получения более высокой заработной платы. Инженеру по качеству нужно прилагать огромное количество усилий для выполнения каждого показателя эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала – это ювелирная работа и при выборе правильной системы мотивации персонала не только предприятие получает выгоду, и но и сам работник повышает свои профессиональные навыки. Но если система мотивации становится неэффективной, то тогда у работников появляется неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, а если неудовлетворенность сотрудника только растет, он будет искать новую работу.

В первой главе магистерской диссертации был раскрыт вопрос мотивации персонала, как эффективного инструмента управления предприятием, был сделан вывод, что материальная мотивация ценится больше, чем нематериальная мотивация. Рассмотрели теорию мотивации и современные подходы к мотивации, персонала выяснили, что в России активно вводят систему KPI для того чтобы сделать оценку эффективности более прозрачной и получение конкретных показателей.

Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «ЧЗСМ» и проведен анализ действующей системы мотивации на предприятии.

Анализ существующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «ЧЗСМ» показал что, предприятие еще молодое и стремится получать как можно больше прибыли. Размер заработной платы сотрудников предприятия зависит от структурного подразделения и трудовой деятельности.

В связи с этим на предприятии работает исключительно материальная мотивация персонала. Руководство приняло решение провести анонимное анкетирование. После проведения анонимного анкетирования и подведения его итогов, руководство получило следующие результаты, по которым мы можем сделать вывод, во-первых, работников не устраивает, что нет абсолютной уверенности в том, что они получают премию; во-вторых, работников не устраивает размер премии, и в третьих нет прозрачности в оплате труда. А заработная плата рассчитывается из оклада и премии. Данная система оплаты не так эффективна,

поэтому для совершенствования системы мотивации персонала предлагается ввести новую систему мотивации персонала КРІ, которая заключается в прозрачности расчета премиальной части заработной платы и увеличения вовлеченности персонала для улучшения работы предприятия.

В третьей главе разработана новая система мотивации КРІ, в соответствии с которой, сотрудникам ООО «ЧЗСМ» ясно, каких показателей им нужно добиться, чтобы получить желаемый результат и улучшить работу предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / К. Андерсон. – Москва: Издательство «ФАИР-Пресс», 2003. – 278 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – Москва: Издательство: «Юнити-Дана», 2005. – 560 с.
3. Баранников А.Ф. Теория организации / А.Ф. Баранников. – Москва: Издательство: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004 – 700 с.
4. Белозеров С.М. Прибыль и психология / С.М. Белозеров. – Москва: Издательство: «МЦФЭР», 2003 – 363 с.
5. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман. – Москва: Издательство: «Вильяме», 2003. – 352 с.
6. Борисенко И.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / И.Л. Борисенко. – Воронеж: Издательство: «Воронежский государственный технический», 2003. – 100 с.
7. Буланов В.С. Рынок труда / В.С. Буланов, Н.А. Волгина. – Москва: Издательство «Экзамен», 2000. – 448 с.
8. Бухлаков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухлаков. – Москва: Издательство: «ИНФРА-М», 2005. – 256 с.
9. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова. – Санкт-Петербург: Издательство «СПбГУ», 1997. – 510 с.
10. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин. – Москва: Издательство «Высшая школа», 1996. – 286 с.
11. Дипроуз Д. Мотивация / Д. Дипроуз. – Москва: Издательство «Экзамен», 2007. – 256 с.
12. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учебное пособие / Г.А. Дмитриенко. – Москва: Издательство «МАУП», 2002. – 187 с.
13. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях

промышленного предприятия / С.П. Дырин. – Санкт-Петербург: Издательство: «Питер», 2006. – 224 с.

14. Дэкэрс Л. Мотивация: теория и практика: расширенный курс / Л. Дэкэрс, Д.Ю. Кралечкин, А.А. Переяславцева. – Москва: Издательство «ГроссМедиа», 2007. – 638 с.

15. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: учебник / М.И. Еникеев. – Москва: Издательство «ПРИОР», 2000. – 611 с.

16. Ерохина Л.И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозными процессами (теория и практика): учебное пособие / Л.И. Ерохина. – Москва: Издательство «Флинта», 2005. – 248 с.

17. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М.Зильберман. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2006. – 432 с.

18. Игнатьева А.В. Исследование систем управления, учебное пособие / А.В. Игнатьева. – Москва: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2000. – 157 с.

19. Игнатова В.Г. Теория управления / В.Г. Игнатова, Л.Н. Албастова. – Ростов-на-Дону: Издательство «МарТ», 2006. – 578 с.

20. Кабушкин Н.Н. Основы менеджмента / Н.Н. Кабушкин. – Москва: Издательство «Новое знание», 2005. – 336 с.

21. Карнаухова В.К. Сервисная деятельность, учебное пособие / В.К. Карнаухова, Т.А. Краковская. – Москва: Издательство «МарТ», 2006. – 256 с.

22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – Москва: Издательство «ИНФРА-М», 2007. – 300 с.

23. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация труда в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров. – Москва: Издательство «МарТ», 2002. – 345 с.

24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва: Издательство «Вильямс», 2007. – 646 с.

25. Кузнецов Ю.В. Теория организации, учебное пособие / Ю.В. Кузнецов. – Санкт-Петербург: Издательство «СПбГУ», 2006. – 158 с.

26. Курганов В.М. Современный менеджмент: теория и практика управления / В.М. Курганов. – Москва: Издательство «Книжный мир», 2004. – 182 с.
27. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. – Москва: Издательство «Ипресс», 2007. – 207 с.
28. Мазур И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур. – Москва: Издательство «ЕЛИМА», 2007. – 776 с.
29. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М.И. Магура. – Москва: Издательство «ЕЛИМА», 2003. – 312 с.
30. Мескон А. Основы менеджмента / А. Мескон, А. Хидоури. – Москва: Издательство «Дело», 2006. – 719 с.
31. Музыченко В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. – Москва: Издательство «Академия», 2003. – 525 с.
32. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса / З.А. Нагимова. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2004 – 136 с.
33. Нирмайер Р. Мотивация / Р. Нирмайер. – Москва: Издательство «ОМЕГА-П», 2005. – 124 с.
34. Новосельцев В.И. Теоретические основы системного анализа / В.И. Новосельцев. – Москва: Издательство «Майор», 2006. – 236 с.
35. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – Москва: Издательство «Экзамен», 2002. – 448 с.
36. Подлесных В.И. Менеджмент, учебное пособие для вузов / В.И. Подлесных. – Санкт-Петербург: Издательство «Бизнес-пресса», 2002. – 467 с.
37. Потемкин В.К. Экономическая психология: теоретический и эмпирический анализ / В.К. Потемкин. – Санкт Петербург: Издательство «Институт социально-экономических проблем», 1998. – 124 с.
38. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления / И.В. Прангишвили. – Москва: Издательство «Наука», 2005. – 422 с.

39. Прытков Э. Маркетинг услуг / Э.Прытков. – Москва: Издательство «Наука», 2004. – 127 с.
40. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности, учебное пособие / Н.С. Пряжников. – Москва: Издательство «Академия», 2008. – 367 с.
41. Ричи Л. Управление мотивацией / Л.Ричи, П.Мартин. – Москва: Издательство «ЮНИТИ», 2004. – 400 с.
42. Роббинс С. Правда об управлении персоналом / С.Роббинс. – Москва: Издательство «Вильяме», 2003. – 300 с.
43. Робине С., Коултер М. Менеджмент / С.Робине, М. Коултер. – Москва: Издательство «Вильяме», 2002. – 1044 с.
44. Саак А.Э. Менеджмент в социально- культурном сервисе и туризме, учебное пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2008. – 512 с.
45. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – Москва: Издательство «Вершина», 2009. – 223 с.
46. Солтицкая Т.А. Клиентоориентированный менеджмент, или сервисные технологии в организации / Т.А. Солтицкая. – Москва: Издательство «Персонал Микс», 2003. – 216 с.
47. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала, учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – Москва: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2009. – 312 с.
48. Спиро Р., Стентон У., Рич Г. Управление продажами / Р. Спиро, У. Стентон, Г. Рич. – Москва: Издательство «Издательский Дом Гребенникова», 2004. – 699 с.
49. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. – Москва: Издательство «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1999. – 383 с.
50. Стерхова С.А. Практика работы с претензиями / С.А. Стерхова. – Москва: Издательство «Издательский дом Гребенникова», 2003. – 167 с.

51. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия, учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва: Издательство «Дело», 2003. – 272 с.
52. Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шахова. – Москва: Издательство «Вершина», 2003. – 222 с.