

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.В. Прохоров

_____ 20__ г.

Особенности системы мотивации сотрудников организации
общественного сектора

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.04.2019.46897. ВКР

Руководитель работы

доцент кафедры СОТ

_____ О.Н. Горшкова

_____ 20__ г.

Автор работы

студент группы ДО–507

_____ А.В. Шабанов

_____ 20__ г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

_____ Е.Н. Бородина

_____ 20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Шабанов А.В. Особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора – Челябинск: ЮУрГУ, ДО–507, 2019, 89 с., 51 ил., 48 табл., библиогр. список – 35 наим., 1 прил., 16 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы являются предприятия и организации общественного сектора.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по формированию системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

В выпускной квалификационной работе выявлена сущность, факторы и особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора, разработан алгоритм анализа и оценки системы мотивации сотрудников организации общественного сектора, охарактеризована система и оценена эффективности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора, рассмотрены направления улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора и на основе одного из направлений оценена эффективность реализации мероприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться АО «СКБ «Турбина» в процессе мотивации сотрудников и повышение эффективности работы предприятия общественного сектора.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Сущность и факторы системы мотивации сотрудников организации.....	8
1.2 Особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.....	19
1.3 Алгоритм анализа и оценки системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.....	26
2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА.....	31
2.1 Характеристика системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.....	31
2.2 Оценка эффективности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.....	56
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА.....	66
3.1 Направления улучшения системы мотивации сотрудников организации АО «СКБ «Турбина».....	66
3.2 Оценка эффективности мероприятия улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Показатели деятельности АО «СКБ «Турбина».....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы ВКР. Общественный сектор является важной функцией государства и направлен на ликвидацию провалов рынка и создание общих и социально значимых благ. Исходя из этого, общественный сектор охватывает различные бюджетные учреждения, государственные внебюджетные фонды и организации, государственные предприятия и другие объекты государственной собственности, в том числе государственные предприятия, а также негосударственные некоммерческие организации. Кроме того к общественному сектору можно отнести и предприятия где контрольный пакет акций относится к государству, в том числе военный сектор.

Фактором успеха в государственных структурах, учреждениях и предприятиях считается совершенствование системы управления и мотивацией персоналом. Она обеспечивается за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем, формирование эффективной системы мотивации и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющуюся ситуацию на общественном рынке и обеспечивать эффективное функционирование отдела. В качестве исходных элементов формирования и реализации мотивации персонала является разработка механизма по стимулированию развития организаций и предприятий общественного сектора.

Объект исследования ВКР – предприятия и организации общественного сектора.

Предмет исследования ВКР – подходы и методы мотивации персонала.

Цель ВКР – разработка рекомендаций по формированию системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

Задачи ВКР:

- рассмотреть сущность и факторы системы мотивации сотрудников организации;
- рассмотреть особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора;
- разработать алгоритм анализа и оценки системы мотивации сотрудников организации общественного сектора;
- охарактеризовать систему мотивации сотрудников организации общественного сектора;
- оценить эффективность системы мотивации сотрудников организации общественного сектора;
- рассмотреть направления улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора;
- оценить эффективности мероприятия улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

В первой части ВКР рассмотрена сущность, факторы и особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора. Разработан

алгоритм анализа и оценки системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

Во второй части ВКР охарактеризована система и оценена эффективности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

В третьей части ВКР рассмотрены направления улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора и на основе одного из направлений оценена эффективность реализации мероприятия.

В процессе проведения исследования использованы монографии, статьи, справочники, нормативные документы, практические изыскания отечественных авторов по вопросам системы мотивации сотрудников организации общественного сектора.

Работа может быть использована на АО «СКБ «Турбина» для мотивации сотрудников и повышение эффективности работы предприятия общественного сектора.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и факторы системы мотивации сотрудников организации

Для рассмотрения сущности мотивации рассмотрим понятие мотивация, которое является сложным и переплетается с системой управления персоналом, способами управления и возможностями предприятия мотивировать сотрудников.

С точки зрения Лобановой Т.Н. мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей [22].

С точки зрения Аширова Д.А. мотивация представляет собой базовый процесс для управления поведением работника на рабочем месте. Мотивацию Аширова Д.А. не отождествляет только с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами [5].

Пугачев В.П. в своих работах мотивацию характеризует как процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов [31].

В работах Аширова Д.А. представлены понятия мотивации, рассмотренные в работах российских ученых. В рамках ВКР рассмотрим плюсы и минусы этих понятий.

Таблица 1 – Плюсы и минусы определения мотивации в работах российских ученых

Авторы (источник)	Понятие	Плюсы	Минусы
Мотивация - это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения, обоснования реального трудового поведения [5]	Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М., 1999	Краткое понятие	Не объяснено влияние системы управления на персонал
Мотивация - совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания, с определенной степенью настойчивости в направлении определенного результата [5]	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1999	Емкое понятие	
Мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения [5]	Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000	Основывается на психологии и поведение человека	Не отражает на основе, чего происходит мотивация человека

Окончание таблицы 1

Авторы (источник)	Понятие	Плюсы	Минусы
Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов [5]	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 1998	Мотивацию рассматривает не только на одного человека, а на группу людей	
Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности [5]	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М., 1998	Мотивацию рассматривает через труд	
Формирование мотивации определяется, с одной стороны, реакцией личности на воздействие внешних факторов, а с другой – через раскрытие его внутреннего мира и мотивации поведения, лежащих в плоскости его потребностей, устремлений и ценностей [5]	Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. М., 1999	Емкое понятие	
Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей [5]	Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М., 2001	Емкое понятие	
Мотивация - воздействие на поведение человека для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств, а также организационных мер [5]	Политика доходов и заработной платы / под ред. Савченко П.В., Кокина Ю.П. М., 2000	Емкое понятие	
Мотивация труда - побуждение работников к активной, плодотворной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей [5]	Труд и социальное развитие: Словарь. М., 2001	Емкое понятие	

Исходя из различных определений сформулируем собственное определение мотивации персонала.

Мотивация персонала – это воздействие на поведение персонала для достижения общественных, групповых и личных целей посредством различных средств для повышения эффективности труда в организации.

Для мотивации персонала разрабатываются и реализуются стратегии, основанные на одной или несколько тенденциях мотивации персонала. В мире выделяют несколько тенденций направленных на мотивации персонала эффективно трудится. Первая тенденция основана на стремление фирм обеспечивать свое производство собственной рабочей силой высокого качества для достижения конкурентных преимуществ перед другими корпорациями и фирмами.

Вторая тенденция основана на стремление вложений фирмы в развитие персонала и поиск способов его мотивировать для работы на фирме. Реализация двух тенденций создает, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и переобучения сотрудников под требования, выдвигаемые фирмой к квалификации персонала.

В мире наиболее известны 2 модели мотивации персонала и многие фирмы разрабатывая свою модель мотивации за базу берут одну из двух моделей либо совмещают несколько моделей в общую стратегию мотивации, основанную на лучших направлениях с каждой модели. В таблице 2 представим сравнительную характеристику японской и американской моделей управления приведена в таблице 2[19].

Таблица 2 – Сравнительный анализ американской и японской моделей мотивации

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Принятие управленческих решений осуществляется коллегиально всем коллективом фирмы	Принятие управленческих решений осуществляет руководитель фирмы индивидуально
2	Существует ответственность всего коллектива за ход принятия и реализации управленческого решения	Ответственность полностью за принятие и реализацию управленческого решения
3	Система управления основывается на гибкости и выбора нестандартных решений	Система управления основана на четких правилах и формализована
4	Контроль осуществляется в рамках неформальной организации	Процедура контроль четко определена правилами
5	За системой мотивации контроль осуществляет коллектив	Контроль за системой мотивации осуществляет индивидуально руководитель
6	Сотрудник в фирме может рассчитывать на постепенный служебный рост и оценка происходит не индивидуально одного работника, а всего коллектива	Сотрудник в фирме может рассчитывать на быструю оценку его индивидуальных качеств и быстрое продвижение по службе
7	Главное качество руководителя - умение осуществлять контроль	Главное качество руководителя - профессионализм
8	Система управления ориентированно на группу сотрудников фирмы	Система управления ориентировано на индивидуального человека

Окончание таблицы 2

N п/п	Японская модель	Американская модель
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10	Руководство фирмы имеет неформальные отношения с подчиненными	Руководство фирмы в отношении с подчиненными руководствуется четкими правилами
11	Продвижение по службе напрямую зависит от возраста и стажа работы на фирме	Продвижение по службе целиком зависит от индивидуальных качеств сотрудника
12	Оплата труда целиком зависит от выполнения плана всем коллективом и сроку работы на фирме	Оплата труда целиком зависит от вложений человека и его профессионализма

В рамках ВКР основанных на экономической теории опишем несколько направлений системы мотивации и моделей. В экономической теории существует большое число систем стимулирования. Одной из такой систем является «система Скэнлона» которая направлена на снижение доли затрат на заработную плату и основана на участии сотрудников компании в минимизации, сокращении издержек на заработную плату. В рамках реализации системы положительная разница между планируемыми и фактическими достигнутая подразделением распределяется в определенном процентном соотношении, из них 20 % направляется в резервный фонд, а 80 % – на премирование сотрудников.

Вторую систему мотивации, которую можно выделить это – «система Раккера». В отличии от системы Скэнлона, премиальный фонд делится между сотрудниками и компанией уже поровну: 50 % на 50 %.

Третьей экономической системой, которую хотелось бы выделить это «система Импрошейр». Эта система предусматривает выплату вознаграждения за экономию рабочего времени, затрачиваемого на производство запланированного объема продукции.

Помимо систем в экономической теории выделяют различные модели. Наибольшему вниманию заслуживает несколько моделей. Одной из моделей является модель мотивации В. Врума и Дж. Хоманса, изображена на рисунок 1 [17].

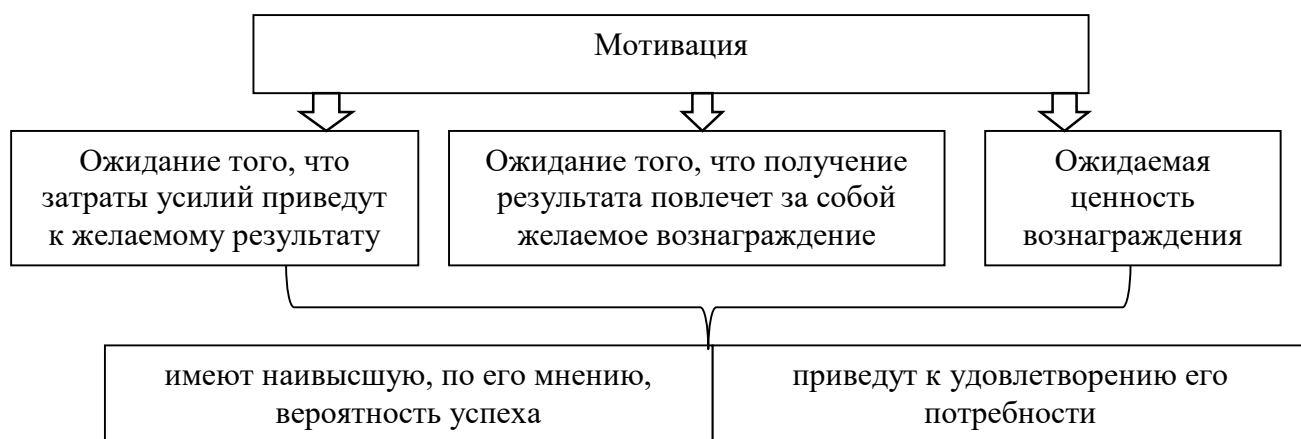


Рисунок 1 – Модель мотивации по Вруму

На основе модели мотивации представленной на рисунке 1 можно сказать что, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения. Если результат не имеет ценности для человека, он не приложит особых усилий для его достижения, и, наоборот, при высокой значимости результата усилия могут быть большими. Поэтому руководитель должен предлагать сотруднику вознаграждение в соответствии с его потребностями и эффективностью выполнения работы, чтобы не получить результата, обратного ожидаемому [17]. А именно сотрудник не получая удовлетворения в работе и выполняя качественно работу может начать поиск новой работы, где его оценят соответствующим образом.

Зачастую, особенно у молодежи бывают ожидания завышены, что приводит к сложности поиска работы и работы на одном месте продолжительного времени. В этом случаи на руководителя подразделения ложиться большая ответственность объяснить, что ожидания сотрудника могут быть оправданы со временем, когда он сможет также, как и другие сотрудники выполнять качественно и эффективно работу.

Только в этом случаи или уровень потребностей у нового сотрудника снизятся или он будет стремиться быстро освоить работу, чтобы в дальнейшем получать вознаграждения в соответствии со своими потребностями. Но по крайней мере не уволиться в поиске новой работы. Следовательно, на руководителя ложиться большая ответственность чтобы у сотрудника его ожидания соответствовали его потребностям.

Второй моделью системы мотивации, является модель мотивации Маслоу, которые основаны на пяти потребностях человека. На рисунке 2 представим модель мотивации системы Маслоу.

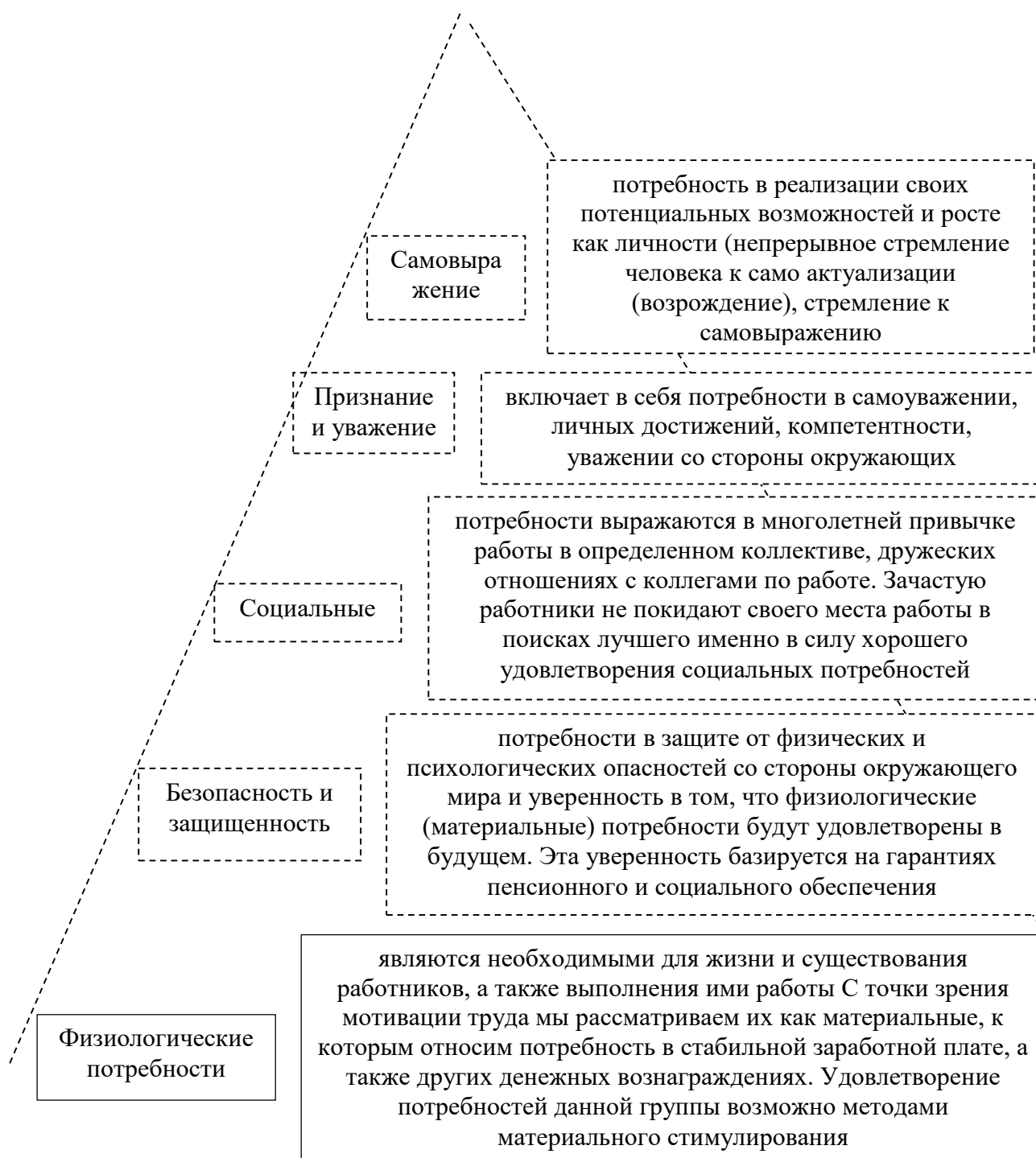


Рисунок 2 – Модель мотивации системы Маслоу [23]

Рассмотрим факторы мотивации по системе Маслоу более подробно. Маслоу в своей работе все потребности разделил исходя из их важности для сотрудника фирмы и в какой последовательности их должны учитывать руководители для обеспечения эффективной работы сотрудников организации, в том числе и общественного сектора. В своей системе Маслоу выделяет первичные потребности, которые оказывают самую важную роль при выборе работы и стимул трудиться, а так же вторичные позволяющие человеку в рамках мотивации трудиться на той или иной фирме. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является

более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

В рамках дипломного проекта более подробно рассмотрим вторичные мотивационные потребности, представленные на рисунке 3.

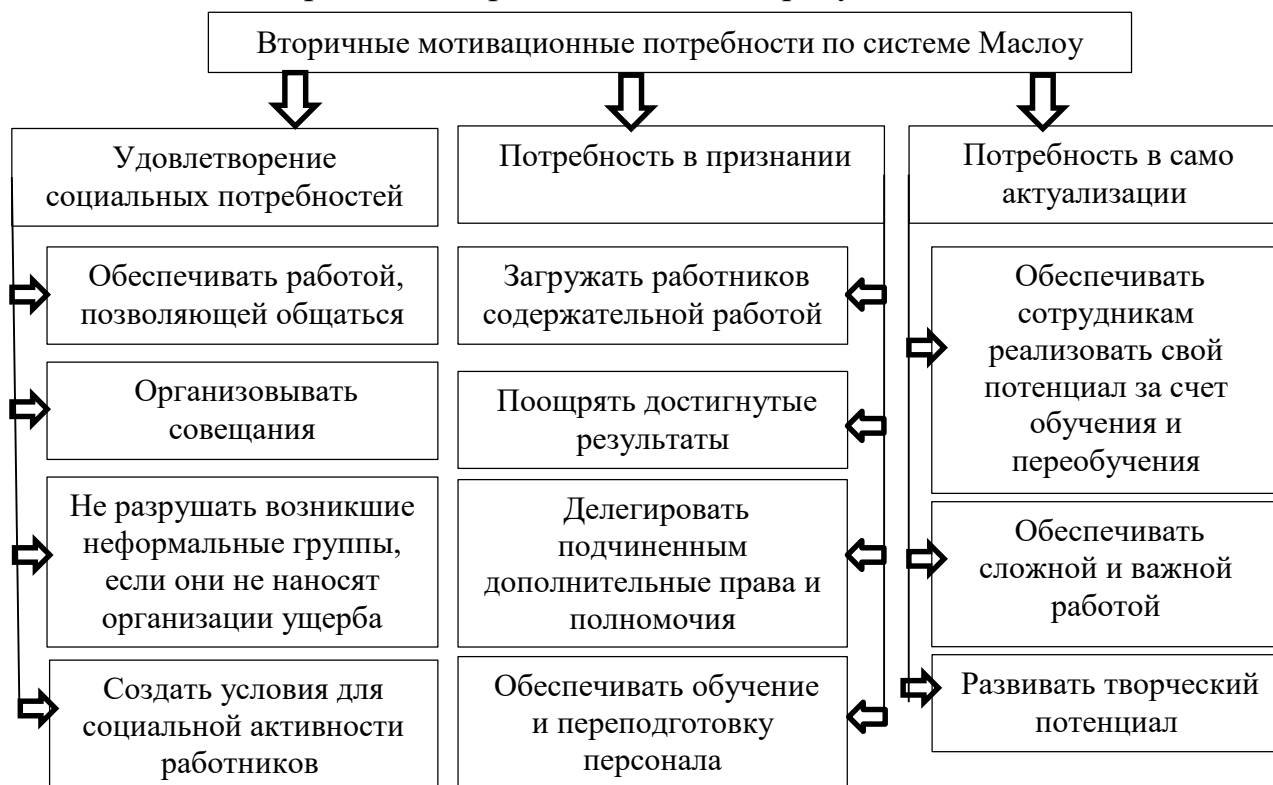


Рисунок 3 – Вторичные мотивационные потребности по системе Маслоу

Вторичные мотивационные потребности (рисунок 3) позволяют руководству фирмы мотивировать персонал за счет поощрения и развития потенциала работников. Ведь для организации мотивации второго уровня необходимы меньшие затраты финансовых ресурсов, чем для организации мотивации первого уровня.

Ведь затраты фирмы на выплату заработной платы в рамках реализации физиологических потребностей и страхования в рамках защищенности и безопасности выше, чем затраты на удовлетворение социальных и других потребностей второго уровня.

На рисунке 4 представим исходя из мотивационных потребностей системы Маслоу основные процессы мотивации.



Рисунок 4 – Основной процесс мотивации

Исходя из основных процессов мотивации, сформулирована сущность мотивации, которая складывается из трех взаимодействующих и взаимозависимых элементов представленных на рисунке 4. Использование в организациях общественного сектора этих элементов позволяет стимулировать сотрудников на повышение эффективности работы и исполнение своих должностных обязанностей.

При организации системы мотивации в организациях и предприятиях общественного сектора используют те же самые процессы мотивации направленные на обеспечение заработной платы для существования и проживания сотрудника, а так же методы побуждения и возбуждения сотрудника эффективно трудится.

Исходя из различных моделей и основного процесса мотивации, сформулируем современные способы мотивации персонала организаций общественного сектора, которые представим на рисунке 5.



Рисунок 5 – Способы мотивации персонала организаций общественного сектора

На основе рисунка 5 наблюдаем, что на предприятии общественного сектора руководство может использовать различные методы воздействия на персонал, в том числе и косвенные методы воздействия. Все методы воздействия, направлены, прежде всего, на повышение эффективности работы персонала и предприятий общественного сектора. Зачастую в современных условиях, когда идеи сложно подобрать, в организациях общественного сектора стараются использовать косвенные методы по отношению к сотрудникам. Прямое воздействие в виде угроз может привести к потере квалифицированных сотрудников.

От способа мотивации зависит очень много, в том числе налаженная работа в коллективе. При этом сложность характеров и разнообразие методов мотивации позволяет сплотить коллектив в рамках выполнения одной цели.

Следовательно, при выборе способа мотивации персонала организации необходимо учитывать тип мотивации каждого сотрудника организации.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей [34].

На основе процессов мотивации можно привести классификацию типов мотивации работников, которая представлена на рисунке 6.

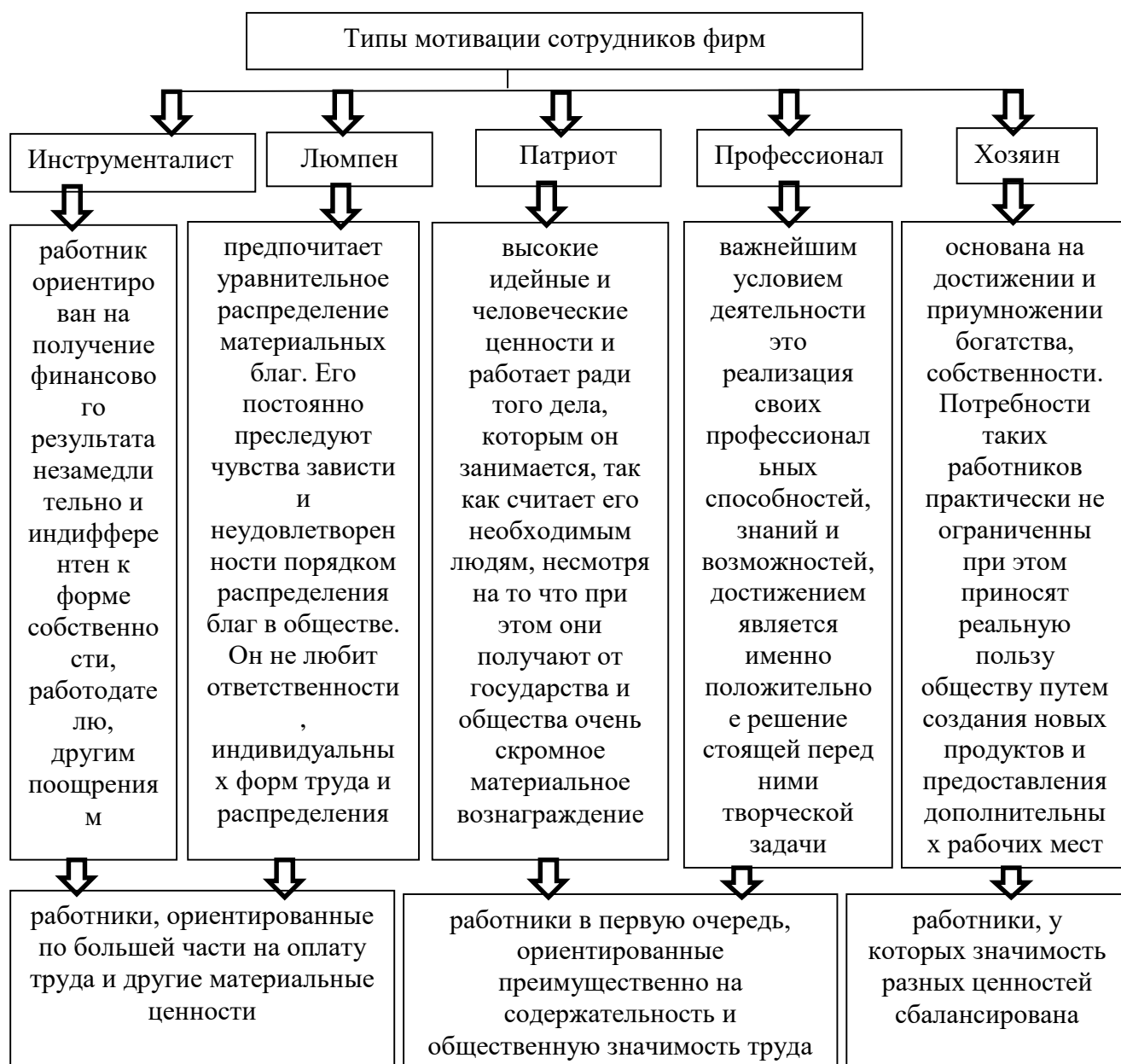


Рисунок 6 – Типы мотивации работников организации

Следовательно, система мотивации персонала организации является эффективным средством, направленная на эффективную работу персонала. Сотрудникам по-прежнему нужны интересная работа, возможности карьерного развития, конкурентоспособная зарплата, хороший коллектив и многое другое. Но в период кризиса острее встал вопрос о стабильности и уверенности в завтрашнем дне, что привело к усилению роли базовой заработной платы и снижению роли компенсационного пакета.

На рисунке 7 исходя из рисунка 5 и 6 представим факторы системы мотивации сотрудников организации.

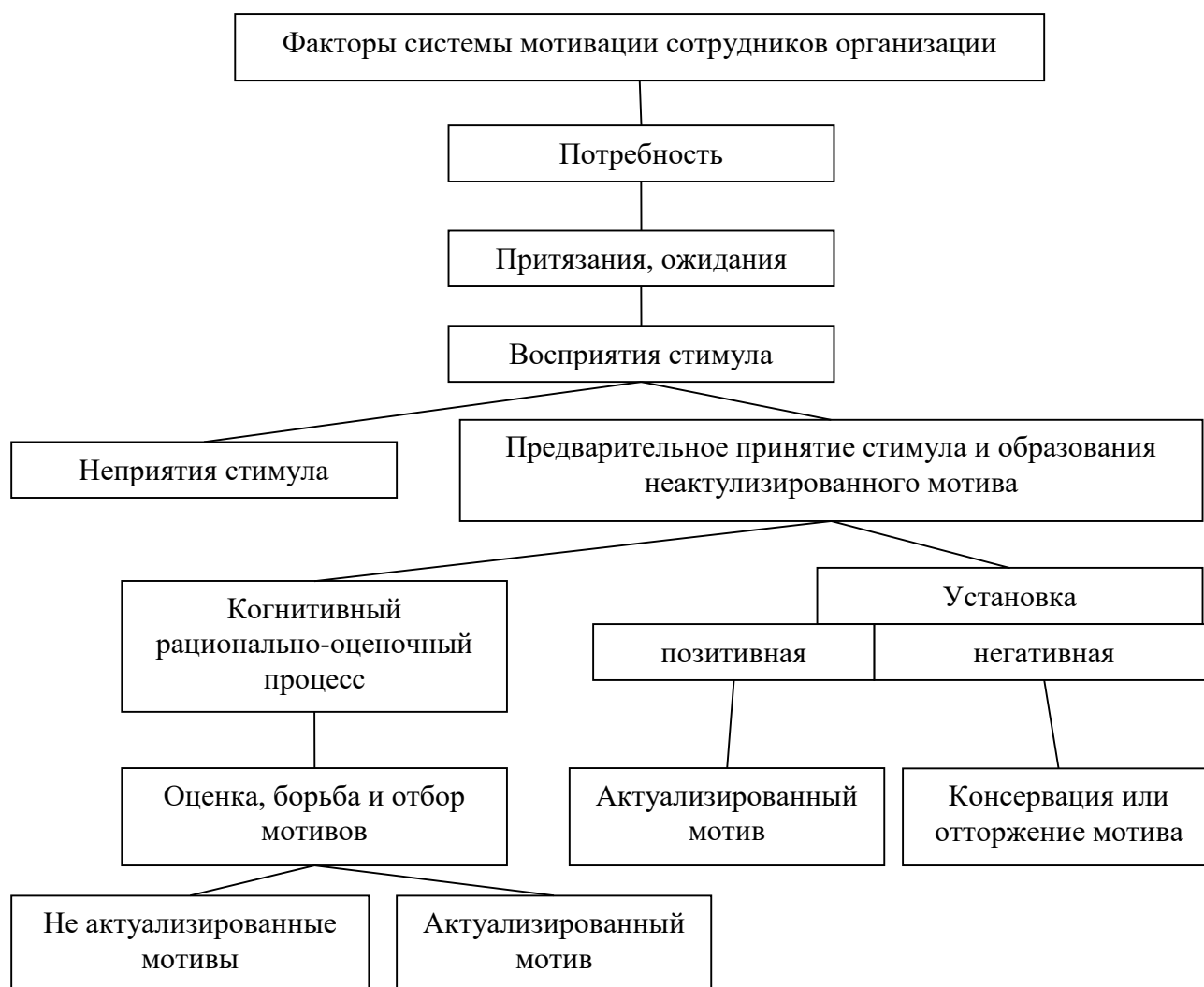


Рисунок 7 – Факторы системы мотивации сотрудников организации

Исходя из рисунка 7 одним из главных факторов системы мотивации является потребность сотрудника организации в вознаграждении за труд. Сотрудник помимо этого ожидает вознаграждения за свой труд. Это стимулирует их лучше трудиться. Но при этом говоря о людях, принимающих решения в организациях относительно выбора системы мотивации, обычно имеют в виду руководителей. Часто именно они принимают решения о стратегии нововведений в организации и особенно системе мотивации сотрудников.

Следовательно, все поступки мотивируются внутренне в соответствии с врожденными особенностями. Сотрудников больше привлекает деятельность, которая развивает у них чувство компетентности. Доказательством тому служит тот факт, что лучших результатов часто добиваются те, кто осознает, что сам организовал свою работу и сам следит за тем, чтобы она была хорошо выполнена. Для общественного сектора экономике больше подходят сотрудники, имеющих тип мотивации патриот или профессионал. Но и без типа хозяин в текущей ситуации общественному сектору не обойтись.

1.2 Особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора

В рамках ВКР для оценки особенностей системы мотивации сотрудников организаций общественного сектора необходимо рассмотреть понятие общественного сектора и какие типы организаций и предприятий входит в структуру общественного сектора.

С точки зрения Ахинова Г.А. общественный сектор экономики – это прежде всего сфера деятельности, ориентированная на ликвидацию провалов рынка и создание общих и социально значимых благ и является совокупностью ресурсов экономики, находящихся в распоряжение государства и общественных организаций [6].

На рисунке 8 представим систему формирования общественного сектора.



Рисунок 8 – Система формирования общественного сектора и состав организаций общественного сектора

На основе рисунка 8 рассмотрим эти организации более подробно.

Бюджетные учреждения создаются органами различных уровней власти для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических и иных функций некоммерческого характера, деятельность которых финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного фонда на основе сметы доходов и расходов [29].

Государственный внебюджетный фонд – форма образования и расходования денежных средств, образуемых вне федерального бюджета и бюджета субъектов РФ [29].

К предприятиям, находящимся в государственной собственности, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, действующие на основе права хозяйственного ведения или на праве оперативного управления (казенные предприятия) [29]. Другой формой предприятий, находящихся в государственной или муниципальной собственности, являются акционерные общества (предприятия оборонной промышленности), в которых им принадлежит более половины акционерного капитала или других видов участия в капитале [29].

Критерии, позволяющие определить систему управления и контроля за предприятиями общественного сектора, являются более сложной. Даже если органам государственного управления не принадлежит большая часть капитала предприятия, но при этом они в значительной степени контролируют его деятельность, такое предприятие, по существу, является государственным. Единого однозначного критерия, определяющего порядок отнесения к государственному сектору предприятий, контролируемых государством, не существует. В настоящее время ведется работа по уточнению признаков, на основании которых предприятия могут быть отнесены к государственному сектору [32]. Принадлежность предприятий к этому сектору в ходе обновления СНС–93 предполагается определять на основе набора показателей представленных на рисунке 9.

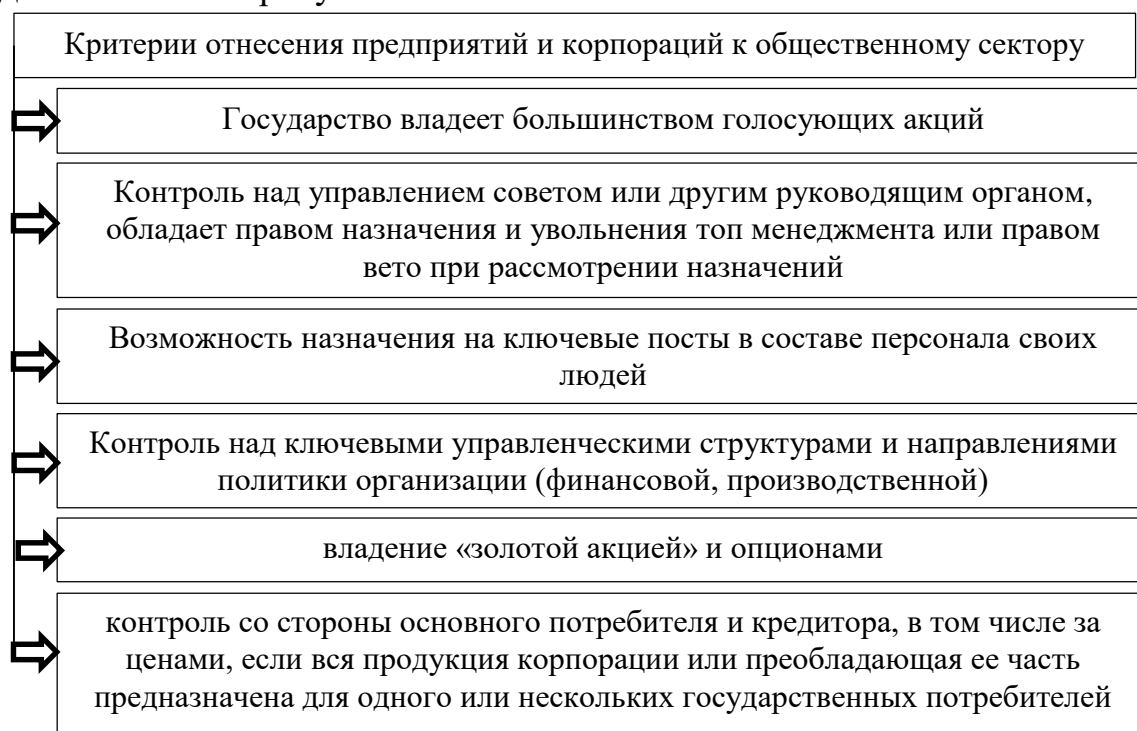


Рисунок 9 – Критерии отнесения предприятий и корпораций к общественному сектору

Основанием для отнесения корпорации к общественному (государственному) сектору является наличие одного или нескольких признаков.

На рисунке 10 представим критерии отнесения к общественному сектору некоммерческих организаций.

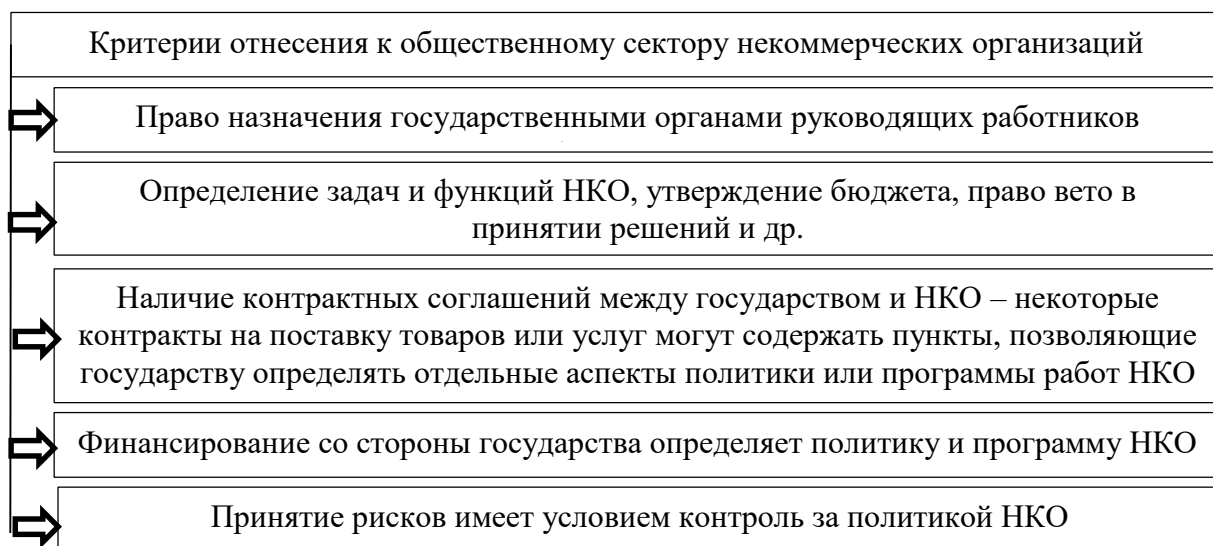


Рисунок 10 – Критерии отнесения предприятий и корпораций к общественному сектору

В рамках ВКР рассмотрим особенности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора. Исходя из проведенного анализа общественного сектора, можно понять, что существует разнообразие организаций подчиняющихся различным государственным и муниципальным учреждениям. Также существуют предприятия, которые подчиняются напрямую или через государственные корпорации государству или муниципальным органам власти. Следовательно, организации входящие в общественный сектор находящиеся под государственным вмешательством, то в таких организациях мотивация сотрудников осуществляется на основе действующего законодательства. При этом предприятия подпадающие под систему общественного сектора, действуют также в рамках законодательства, и при этом вынуждены согласовывать систему мотивации с различными государственными корпорациями и ведомствами, в зависимости от своего подчинения.

Для мотивации труда, а также для обеспечения нужного уровня трудовой активности администрации предприятия необходимо: определиться с набором благ, который будет лежать в основе мотивирования работников. Такой набор обязан отражать все основные интересы и потребности человека. Все блага фиксируются в форме преимуществ, льгот, видов поощрения в правилах внутреннего трудового распорядка учреждения и закрепляются в других локальных нормативных правовых актах.

Система материального и морального стимулирования труда в организациях и учреждениях подведомственных государственным и муниципальным органам власти представляется как комплекс мер, которые направлены на повышение трудовой активности работников, и следовательно, повышение эффективности труда и его качества.

На рисунке 11 представим особенности системы мотивации сотрудников организаций и предприятий общественного сектора.



Рисунок 11 – Особенности системы мотивации сотрудников организаций и предприятий общественного сектора

На основе рисунка 11 опишем особенности системы мотивации сотрудников, организации общественного сектора. Любая организация общественного сектора действует на основе законодательства. При этом законодательство позволяет осуществлять материальное вознаграждения и дополнительные стимулы. И если у предприятий осуществлять различные дополнительные стимулы есть финансовая возможность, то у бюджетных учреждений такое стимулирование осуществляется на основе только утвержденных смет. В рамках ВКР детально рассмотрим все виды трудовой деятельности, которые необходимы организации, и которые целесообразно осуществлять для мотивации персонала.

В таблице 3 представим ряд практических рекомендаций для организации стимулирования работников на предприятиях общественного сектора.

Таблица 3 – Ряд практических рекомендаций для организации стимулирования работников на предприятии

Практические рекомендации по повышению стимулов к труду	Содержание рекомендации
Мотивация сотрудников ведущих «здоровый образ жизни»	Для снижения числа заболевших мотивировать сотрудников ведущих здоровый образ жизни и раз ни болевших в течение года
Введение системы гибкого графика работы	Работники учреждения имеют возможность в течение определенного времени свободно распоряжаться своим рабочим временем, что устраняет излишнюю напряженность и снимает скрытую потерю времени
Платы за рационализаторское предложение	Принимаются все предложения, и сразу выплачивается небольшое вознаграждение
Программа «Имидж учреждения»	Специальная программа по повышению имиджа учреждения, достигаемая рекламой через специальные атрибуты: спецодежду, знаки, акции
Проведение конкурсов профессионального мастерства	Конкурсы проводятся по отдельным профессиям. Победитель, получая приз, становится популярным
Неформальное общение в коллективе	Необходимо проводить неформальные встречи работников вне работы, что подымает престиж
Использование системы профессионального продвижения и развития персонала	Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Формируется кадровый резерв

Социальная мотивация – выражается в осуществлении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями социальных программ являются добровольность их проведения, системный характер и связанность со стратегией развития предприятия [17]. Среди наиболее распространенных направлений социальных программ можно выделить: развитие и охрана здоровья персонала, а так же социальная ответственная фирмы.

При этом развитие персонала – это направление социальных программ в рамках стратегии развития персонала [17]. На рисунке 12 представим направления социальных программ по развитию персонала.

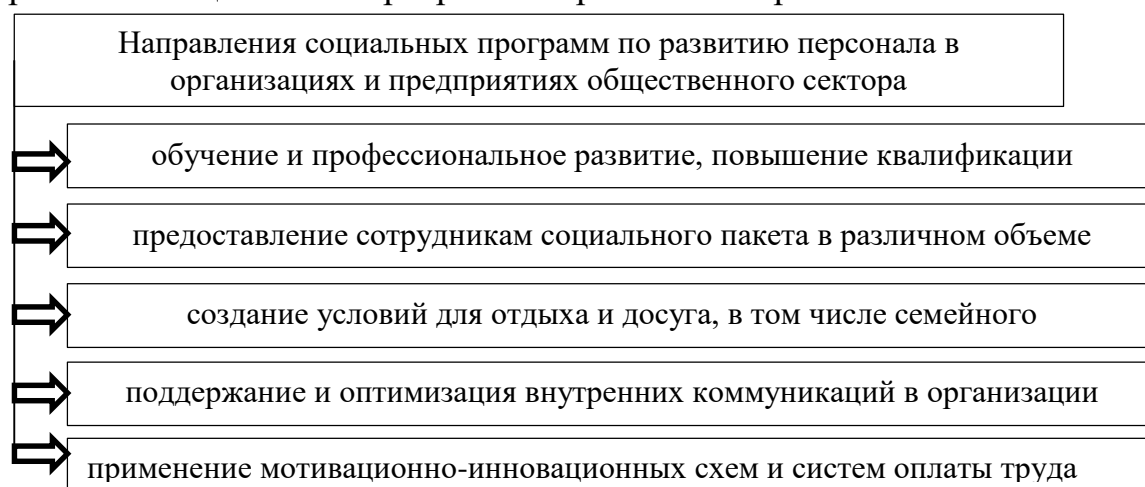


Рисунок 12 – Направления социальных программ по развитию персонала

Применяя мотивационно-инновационные схемы, государственное предприятие пытается связать уровень вознаграждения с результатом трудовых усилий сотрудников. Поэтому неудивительно, что именно эти механизмы – обучение и профессиональное развитие и применение мотивационных схем оплаты труда - используются российскими государственными предприятиями и акционерными обществами с государственным участием, а так же активно поддерживаются государственными корпорациями при согласовании системы мотивации.

При предоставлении социального пакета уже более четко выражен конфликт интересов, поскольку средства на оплату услуг социального пакета могут быть альтернативно истрачены по другим направлениям. Пока еще далеко не все российские компании считают такие услуги, как здравоохранение или пенсионное обеспечение своих сотрудников, необходимым условием долгосрочной стабильности кадров и повышения конкурентоспособности организации.

Относительно невысокая популярность механизмов в направлении создания условий для отдыха и досуга, участия сотрудников в принятии решений в организации, скорее всего, отражает тот факт, что, согласно наиболее распространенному мнению, эти сферы просто не являются первостепенными целями руководства организации. По традиции преобладает мнение, что условия для отдыха сотрудники должны создавать себе сами. Это просто не является задачей компании. Так же как и участие сотрудников в принятии решений воспринимается (причем и сотрудниками и менеджерами) сегодня лишь как некоторая игра в демократию, а не как необходимость.

Поддержание внутренних коммуникаций чрезвычайно благоприятно влияет на результативность работы организации. Поэтому в данной области имеется большой потенциал для развития социальной ответственности внутри организаций.

Реализация социальных программ по охране здоровья и созданию безопасных условий труда обеспечивает организации создание и поддержание дополнительных по отношению к законодательно закрепленным норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах. Это способствует повышению физического качества человеческого капитала и росту привлекательности организации за счет снижения травматизма на производстве.

Программы в рамках данного направления социальной активности компании, как правило, охватывают следующие сферы деятельности:

- охрана труда и техника безопасности, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, создание эргономичных рабочих мест;
- медицинское обслуживание персонала на предприятии, профилактика профессиональных заболеваний и т. п.;
- поддержание материнства и детства.

В сфере охраны здоровья и создания безопасных условий труда соображения техники безопасности стоят на первом месте. Причиной такого повышенного внимания к технике безопасности является особая важность, которая придается ей на промышленных предприятиях.

Вопросы поддержания материнства и детства также являются для многих государственными компаниями недооцениваемыми. Если негосударственные и частные организации фактически негативно относятся к выходу своих сотрудниц в декретный отпуск, устанавливая пониженные ставки оплаты труда или каким-либо другим образом сокращая оплату. То в государственных предприятиях и учреждениях такой дискриминации нет. И после декрета работник, в случае если не закрылся отдел или само учреждение выходит на свое рабочее место. Помимо этого при выходе на свое рабочее место он может сразу в государственном учреждении получить возможность пройти обучение и наверстать упущенное в рамках декретного отпуска. Именно поэтому сотрудники и стремятся трудоустроиться в государственные организации для получения декретного отпуска и других социальных благ.

Социально ответственная реструктуризация – это направление социальных программ компании, которые призваны обеспечить проведение реструктуризации с учетом интересов сотрудников организации [17].

Регулярное информирование сотрудников организации о реализуемых ею социальных программах внутренней направленности с целью последующего вовлечения в их реализацию позволит персоналу практически ощутить «на себе» эффекты социально ответственного поведения и вызовет их ответную реакцию. Главной целью осуществления социально ответственного поведения современных организаций является повышение лояльности и мотивации сотрудников и на этой основе повышение конкурентоспособности и улучшение показателей деятельности организации. Персонал, сумевший принять социальные обязательства, делает организацию лучше интегрированной на работу в организации. Такой персонал позволяет лучше реагировать на их запросы, которые ложатся в основу ресурсного обмена. Фактически социально ответственные сотрудники повышают чувствительность организации, настраивая ее на эффективное взаимодействие с внешним окружением.

Помимо этого сотрудники организаций общественного сектора в полной мере могут рассчитывать на пенсионное обеспечение, белые зарплаты и стаж работы. Учитывая, что такие организации не нарушают действующее законодательство и в полной мере будут выплачивать и учитывать всю заработную плату. Одновременно такие организации общественного сектора оплачивают все отчисления в пенсионный фонд.

Следовательно, несмотря на более низкий уровень заработной платы зачастую в организациях общественного сектора более эффективная система мотивации, за счет белых зарплат и прозрачной системы премирования сотрудников. При этом на государственных предприятиях осуществляется ряд мероприятий по дополнительному стимулированию своих сотрудников.

1.3 Алгоритм анализа и оценки системы мотивации сотрудников организации общественного сектора

Алгоритм анализа системы мотивации сотрудников, организации общественного сектора осуществляется в несколько этапов. При разработке системы мотивации оценивает и анализирует текущее состояние диагностики действующей системы мотивации персонала организации. На основе проведенного анализа организации оцениваются проблемы действующей системы мотивации персонала. Для того чтобы оценить действующую систему мотивации персонала организации вырабатывает для себя последовательность действий.

В дипломной работе в качестве алгоритма анализа состояния и диагностики действующей системы мотива предлагается произвести:

- общую характеристику предприятия;
- анализ нормативно-методологических аспектов мотивации персонала;
- анализ компенсационного и социального пакета;
- анализ показателей эффективности действующей системы мотивации;
- SWOT-анализ.

Приведенная выше последовательность анализа и диагностики действующей системы мотивации формирует расчетный алгоритм. Расчетный алгоритм анализа и диагностики действующей системы мотивации представлен на рисунке 13.



Рисунок 13 – Расчетный алгоритм анализа и диагностики действующей системы мотивации организации

Первый блок анализа включает в себя описания характеристики предприятия, а также систему действующей мотивации на предприятии общественного сектора. Анализируются нормативные документы по мотивации персонала и анализ компенсаций, и социальные выплаты, действующие на государственных предприятиях.

Помимо этого анализируется система компенсаций и вознаграждений. В рамках этого анализа проводится оценка компенсационного пакета организации и программ по внедрению системы вознаграждения.

Анализ программы по внедрению системы вознаграждения включает:

- 1) анализ положения о компенсационном пакете организации;
- 2) анализ положения о социальном пакете организации;
- 3) анализ системы обучения сотрудников организации.

Компенсационный пакет организации может включать:

- 1) базовые выплаты (чаще всего оклад);
- 2) дополнительные выплаты за высокие производственные результаты;
- 3) выплаты за достижение целевых показателей;
- 4) доплаты за условия труда;
- 5) поощрительные выплаты.

Динамика изменения заработной платы определяется по формуле

$$\text{Темп роста } P_{n+1/n} = P_{n+1}/P_n * 100 \% - 100 \%, \quad (1)$$

где Темп роста $P_{n/n+1}$ – темп роста за два года

P – группа

n – период

Наиболее распространенные льготы в социальном пакете организаций представим в таблицы 4.

Таблица 4 – Наиболее распространенные льготы в социальном пакете

N	Название льготы
1	Выдача кредитов и ссуд на личные нужды
2	Обучение за счет компании
3	Медицинское страхование
4	Оплата занятий спортом
5	Предоставление дополнительных отпусков

На основе таблицы анализируются существующая система социального пакета в организации.

Анализируется форма и система оплаты труда имеющиеся в организации анализируется положение о премирования.

А так же проводится диагностика трудовой мотивации персонала. Диагностика трудовой мотивации персонала может быть проведена на основе опроса по стандартной анкете.

В анкете анализ проводится по следующим направлениям:

- основными мотивами трудовой деятельности персонала компании в порядке первоочередной значимости являются следующие: заработная плата, приобретение практического опыта, карьерный рост, социальное общение и социальный статус;
- неудовлетворенные или частично удовлетворенные потребности – уровень заработной платы, порядок установления окладов, отсутствие стимулирующих и социальных выплат, программ обучения персонала.

Используя результаты опроса, можно сгруппировать весь персонал компании в целях повышения анкетирования вопросов (таблица 5).

Таблица 5 – Распределение персонала компании по направлениям оценки

№	Оценка мотивации
1	Мотивы работников предприятия трудится на предприятии
2	Мотивы труда на предприятии
3	Условия труда и отношения с коллективом
4	Оценка размера заработной платы
5	Причины отсутствия заинтересованности в результатах труда
6	Стимулы, необходимые для улучшения качества работы

В рамках второго блока оценивается эффективность реализации программ. В том числе насколько система мотивации послужила увеличению выручки и показателей производительности.

SWOT-анализ, дает оценку с точки зрения мотивационного поведения сотрудников. Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой возможности. Матрица возможностей представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Высокая вероятность возникновения возможностей и сильное влияние этих возможностей	Высокая вероятность возникновения возможностей и умеренное влияние этих возможностей	Высокая вероятность возникновения возможностей и малое влияние этих возможностей
Средняя вероятность	Средняя вероятность возникновения возможностей и сильное влияние этих возможностей	Средняя вероятность возникновения возможностей и умеренное влияние этих возможностей	Средняя вероятность возникновения возможностей и малое влияние
Низкая вероятность	Низкая вероятность возникновения возможностей и сильное влияние этих возможностей	Низкая вероятность возникновения возможностей и умеренное влияние этих возможностей	Низкая вероятность возникновения возможностей и малое влияние этих возможностей

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы. Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована. Матрица угроз представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"
Высокая вероятность	Высокая вероятность возникновения угроз	Высокая вероятность возникновения угроз приводившие к критическому состоянию	Высокая вероятность возникновения угроз приводившие к тяжелому состоянию	Высокая вероятность возникновения угроз приводившие к небольшому кризису
Средняя вероятность	Средняя вероятность возникновения угроз	Средняя вероятность возникновения угроз приводившие к критическому состоянию	Средняя вероятность возникновения угроз приводившие к тяжелому состоянию	Средняя вероятность возникновения угроз приводившие к небольшому кризису
Низкая вероятность	Низкая вероятность возникновения угроз	Низкая вероятность возникновения угроз приводившие к критическому состоянию	Низкая вероятность возникновения угроз приводившие к тяжелому состоянию	Низкая вероятность возникновения угроз приводившие к кризису

Для выработки стратегии мотивации работников предприятия необходимо учитывать данные ситуационного анализа – SWOT-анализ. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT анализа, которая представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица SWOT-анализа

Возможности и угрозы	Возможности	Угрозы
Сильные и слабые стороны организации		
Сильные стороны	Как реализовать возможности за счет сильных сторон организации	Снижение угроз за счет сильных сторон организации
Слабые стороны	Устранение слабых сторон организации с учетом возможностей	Угрозы возрастают, если у предприятия есть слабые стороны

Эффективность финансирования мероприятий по программе мотивация сотрудников определяется методом:

- определения затрат на мотивацию;
- оценкой эффективности финансирования по каждому направлению программы мотивация;
- достигнутый результат.

Хотя нередко считают, что отношение достигнутых результатов к поставленной цели и отношение ресурсов к этим результатам (затратная и ресурсная эффективность) исчерпывает любую эффективность управления программой.

Для определения затратной эффективности (отношение затрат к достигнутым результатам) используется формула

$$\mathcal{E}_3 = P/Z. \quad (2)$$

где \mathcal{E}_3 – затратная эффективность;

P – затраты на финансирование программы;

Z – достигнутые результаты (изменение выручки или эффективности работы).

Оценка эффективности финансирования по каждому направлению определяется с помощью сравнения затратной эффективности на каждое направление.

На основе разработанного алгоритма анализа и диагностики действующей системы мотивации персонала, можно выработать ряд направлений и выбрать необходимую стратегию формирования системы мотивации приемлемую к данной организации общественного сектора.

Выводы по разделу 1

Мотивация персонала – это воздействие на поведение персонала для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств для повышения эффективности труда для выполнения целей и задач организации.

Общественный сектор экономики – сфера деятельности, ориентированная на ликвидацию провалов рынка и создание общих и социально значимых благ.

Размер общественного сектора в экономике определяется соотношением тех выгод и издержек, которые связаны с его функционированием. К выгодам относится компенсация предпринимательского рынка. К издержкам – повышение уровня налогообложения, расширение бюрократии и рост расходов на создание государственного аппарата, влияние политической конъюнктуры на принятие экономических решений и др.

На основе разработанного алгоритма анализа и диагностики действующей системы мотивации персонала, можно выработать ряд направлений и выбрать необходимую стратегию формирования системы мотивации приемлемую к данной организации общественного сектора.

2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА

2.1 Характеристика системы мотивации сотрудников организации общественного сектора

В рамках ВКР для рассмотрения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора рассмотрим характеристику такого предприятия. АО «СКБ «Турбина» можно отнести к предприятиям общественного сектора.

Основные характеристики предприятия:

Акционерное общество «СКБ «Турбина» входит в состав АО «НПО «Высокоточные комплексы», которая в свою очередь входит в состав государственной корпорации «Ростех». Исходя из этого предприятие, находится под государственным управлением. Государство в лице АО «НПО «Высокоточные технологии» и государственной корпорации «Ростех» владеют контрольным пакетом акций АО «СКБ «Турбина».

Совладельцы АО СКБ «Турбина» – АО «НПО «Высокоточные комплексы» (69,22 % акций) и Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (30,78 % акций)

Балансовая стоимость активов АО «СКБ «Турбина» по состоянию на 31.12.2018г. – 6 481 216 тыс. рублей;

Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг за 2018г. – 1 855 395 тыс. рублей;

Чистая прибыль за 2018г. – 25 633 тыс. рублей;

Штатная численность сотрудников на 31.12.2018г. – 1022 человека;

Средняя заработная плата за 2018г. – 42,2 тыс. рублей.

Специализация предприятия является разработка и производство малогабаритных газотурбинных двигателей (ГТД) и многофункциональных газотурбинных энергоагрегатов (ГТА) мощностью до 45 кВт. При этом предприятие выпускает, как военную специализированную продукцию, так и продукцию гражданского назначения. Гражданская продукция АО СКБ "Турбина" имеет огромный потенциал применения в нефтегазовой отрасли, сельском хозяйстве, медицине и строительстве, и не имеет аналогов или имеет импортозамещающее значение.

Все изделия АО СКБ «Турбина» отличает высокая эффективность, надежность работы в условиях экстремальных температур, экологичность, многотопливность и автономность. Вся выпускаемая продукция проходит жесткий контроль качества и сертифицирована в соответствии с российскими и международными стандартами.

Генеральный директор избирается сроком на 3 года. Не реже одного раза в год директор отчитывается перед участниками о результатах деятельности общества. Помимо отчетности перед акционерами предприятие постоянно о ходе своей работы отчитывается перед АО «НПО «Высокоточные комплексы» и Государственной корпорацией «Ростехнологии» (Ростех).

Руководство текущей деятельностью АО «СКБ «Турбина» осуществляется генеральным директором. К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью АО «СКБ «Турбина» за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания учредителей. Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества, выдает доверенности. Кроме того, он издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и взыскания.

Структура основного руководства АО «СКБ «Турбина» представлена на рисунке 14.

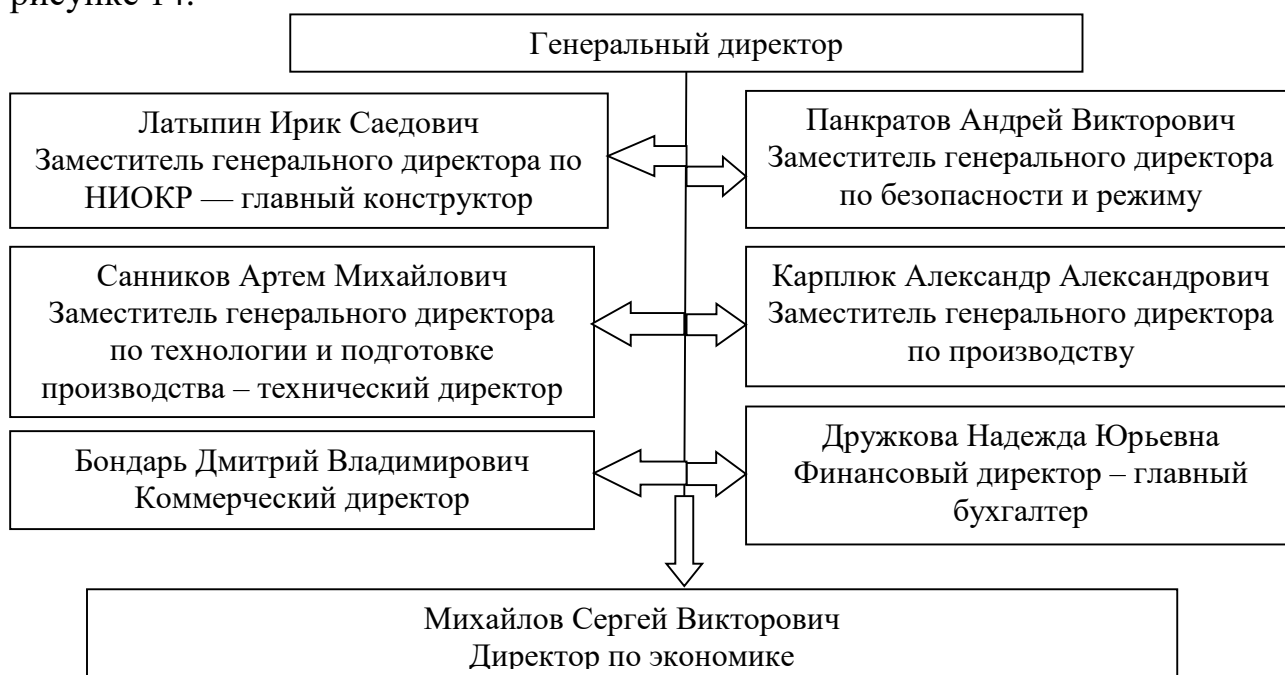


Рисунок 14 – Структура основного руководства АО «СКБ «Турбина»

В сфере развития персонала АО СКБ «Турбина» основывается на том, что персонал – одна из главных его ценностей, и деятельность предприятия в этой области направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение полной реализации их потенциала и создании личной заинтересованности в достижении предприятием поставленных целей.

Ежегодно реализуемая программа «Управление персоналом» включает в себя мероприятия по осуществлению качественного подбора работников, обучению и повышению квалификации персонала, работе с молодыми специалистами, совершенствованию системы морального и материального стимулирования кадров, созданию условий для участия сотрудников в рационализаторской и научно-исследовательской деятельности.

Ежегодно каждый третий сотрудник АО СКБ «Турбина» проходит учебный цикл по повышению квалификации, для этого используются все доступные способы обучения: дистанционные программы, стажировка персонала, выездные семинары и тренинги. Знания, приобретаемые в процессе обучения, создают

основу для успешной профессиональной карьеры и мобилизации творческих возможностей работников. АО СКБ «Турбина» принимает участие в государственном плане подготовки научных работников, специалистов и рабочих кадров. Целевое обучение позволит выпускникам школ поступить на бюджетные места в ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ). В настоящее время более 75 % сотрудников предприятия имеют высшее и среднее профессиональное образование.

Задача по обеспечению высокой мотивации персонала предприятия решается за счет созданной эффективной системы материального и нематериального стимулирования. Формами материального стимулирования персонала являются оплата труда с регулярной индексацией, обеспечивающая достойный уровень жизни, а также система поощрений и премий, выплачиваемых в зависимости от качества решения поставленных задач и степени достижения запланированных результатов в производственной деятельности. Помимо заработной платы на предприятии действуют дополнительное стимулирование. На рисунке 11 представим схему компенсационного и социального пакета.

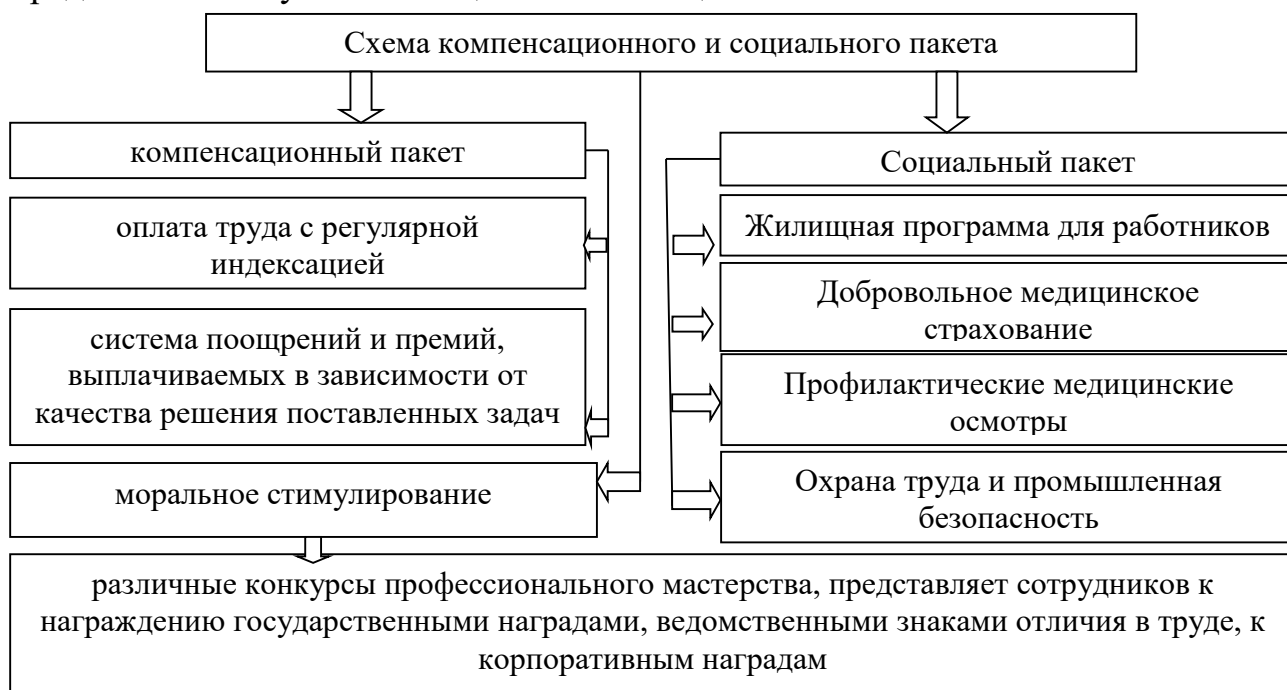


Рисунок 11 – Схема компенсационного и социального пакета

На основе рисунка 11 схему компенсационного и социального пакета более подробно. Одним из стимулов мотивировать сотрудников является индексация заработной платы и своевременность ее выплаты. Индексация позволяет перекрывать инфляцию в стране полностью или частично. При этом работники предпочитают, когда индексация перекрывает не только инфляцию, но превышает инфляцию. В настоящее время АО «СКБ «Турбина» это не удаётся, что и увеличило число недовольных своей заработной платой при ее превышение среднего уровня по сравнению со средним уровнем по г. Челябинску. Но даже индексация ниже уровня инфляции стимулирует сотрудников оставаться работать на предприятии общественного сектора.

Вторым стимулом является система премий и поощрений выплачиваемая на АО «СКБ «Турбина». Все премии зависят от объема реализации и выполнения плана производства. При этом ряд подразделений зависят от других показателей влияющих выполнение ими своих задач.

В таблице 15 представим систему поощрений и премий, выплачиваемых в зависимости от качества решения поставленных задач.

Таблица 15 – Система поощрений и премий, выплачиваемых в зависимости от качества решения поставленных задач

Наименование премии	Размер и от чего зависит	Примечание
Ежемесячная премия	Выплачивается по мере выполнением предприятием месячных объемов производства и реализации. Процент месячной премии напрямую зависит от выполнения плана	В зависимости от подразделения выплачивается либо от реализации, либо от производства
Квартальные премии	Зависит от выполнения квартальных показателей	
Ежегодные премии	Зависит от годовых показателей	
Премии за выполнение проектов	Размер премии определяется руководителем проекта согласно премии и трудового участия	

Размеры компенсаций основывается на основе устава и положение по мотивации АО «СКБ «Турбина».

В рамках устава генеральный директор:

- применяет к работникам Общества меры поощрения и налагает на них взыскания в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о труде, а также внутренними документами Общества;
- определяет виды стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и др.), порядок и условия их применения, а также устанавливает формы, систему и размер оплаты труда работников Общества;
- самостоятельно устанавливает для работников Общества дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы.

Следовательно, уровень премирования устанавливается с учетом выполнения показателей предприятием АО «СКБ «Турбина» установленных приказом генерального директора и согласованных с АО «НПО «Высокоточные комплексы», а также индивидуальных показателей каждого подразделения, также утвержденных приказом.

В рамках ВКР проанализируем структуру и темпы роста фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда.

Таблица 16 – Динамика и темпы роста фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда АО «СКБ «Турбина»

Наименование показателя	Динамика, тыс. руб.			Темпы роста, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/2016 год	2018/2017 год	2018/2016 год
ФОТ персонала, итого в т.ч.	466 300,80	503 540,40	517 540,80	107,99	102,78	110,99
Постоянная часть ФОТ, в т.ч.	279 780,48	308 145,60	336 401,52	110,14	109,17	120,24
Основные производственные рабочие	149 194,08	161 173,44	168 323,76	108,03	104,44	112,82
Работники вспомогательных производств	23 348,16	25 407,72	26 284,5	108,82	103,45	112,58
Общепроизводственный и коммерческий персонал	107 238,24	121 564,44	141 793,26	113,36	116,64	132,22
Переменная часть ФОТ (премии по результатам трудовой деятельности в соответствии с трудовым, коллективным договором), в т.ч.	186 520,32	195 394,8	181 139,28	104,76	92,70	97,12
Основные производственные рабочие	67 137,34	74 139,78	75 745,69	110,43	102,17	112,82
Работники вспомогательных производств	9339,26	10 671,24	10 250,96	114,26	96,06	109,76
Общепроизводственный и коммерческий персонал	110 043,72	110 583,77	95 142,63	100,49	86,04	86,46

На основе таблицы 16 наблюдаем ежегодный рост фонда заработной платы, что стимулирует работников выполнять свои обязанности. Но при этом если постоянная часть растет ежегодно, в том числе с учетом постоянных назначаемых доплат, то переменная часть в виде премий снижается. При этом снижение переменной части в основном сказывается на сотрудниках вспомогательного производства и общепроизводственный и коммерческий персонал.

На основе таблицы 16 на рисунке 12–14 представим темпы роста фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда АО «СКБ «Турбина».

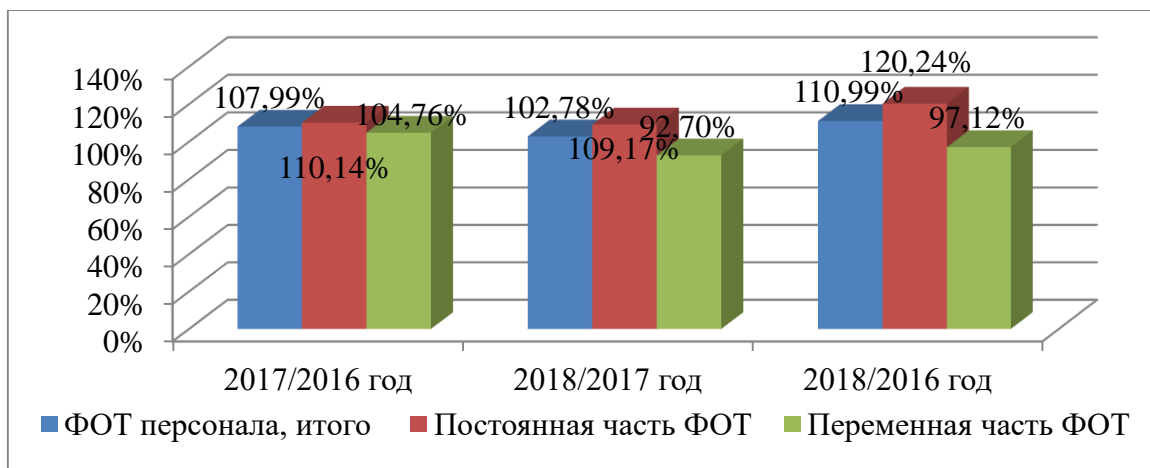


Рисунок 12 – Темпы роста фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда АО «СКБ «Турбина»

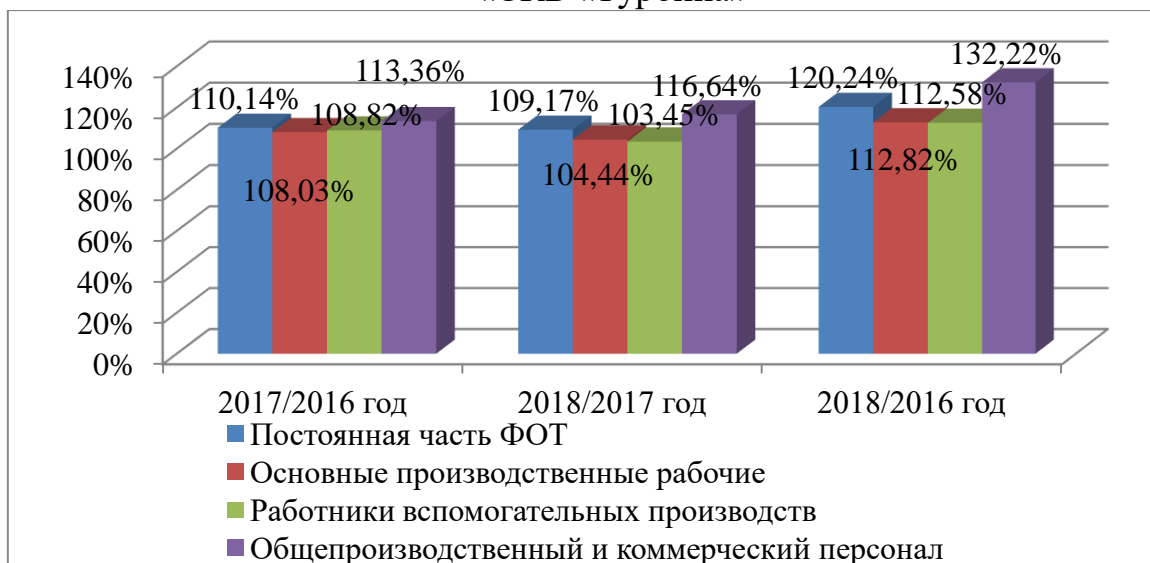


Рисунок 13 – Темпы роста постоянных фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда АО «СКБ «Турбина»

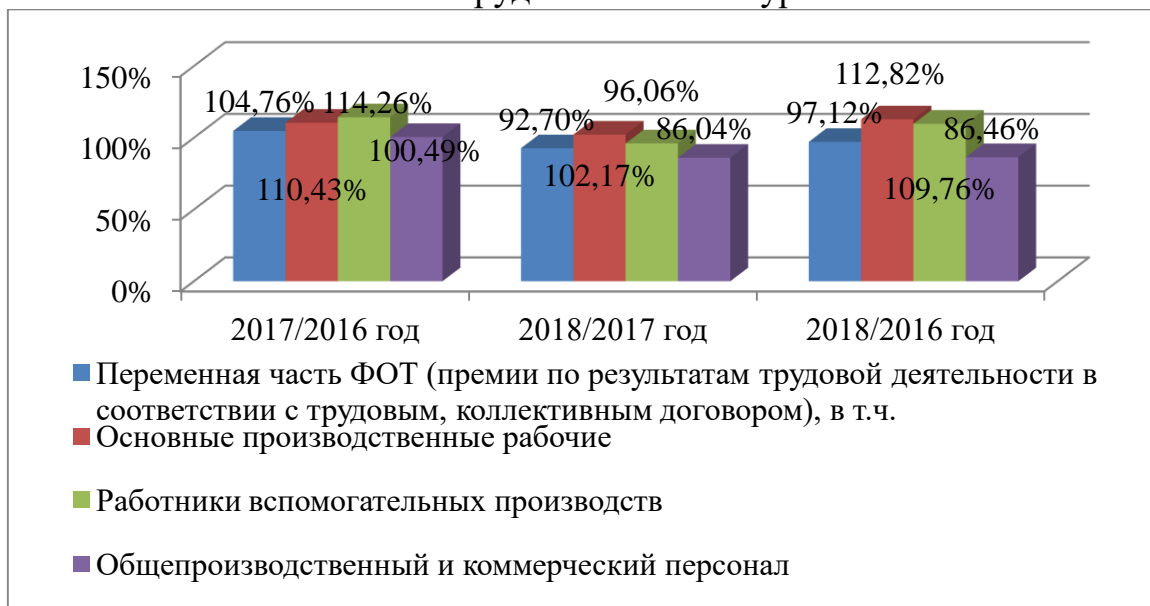


Рисунок 14 – Темпы роста премиальных фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда АО «СКБ «Турбина»

Анализ рисунков 12-14 показывает, что несмотря на индексацию постоянной части заработной платы и ее увеличение до 20 % к 2018 году, происходит снижение переменной части заработной платы на 3 % в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Это отразилось на изменении общего объема выплаченных средств работнику. Одной из причин снижения переменной части связано с несвоевременным выполнением плана реализации и производства.

При этом в основном снижение премиальных фондов коснулось общепроизводственный и коммерческий персонал. Так если премиальный фонд основного персонала выросла на 12,8 % и составило 112,8 % в 2018 году по сравнению с 2016 годом, а премиальный фонд вспомогательного производства выросла на 9,8 %, то премиальный фонд коммерческого и управленческого персонала снизился на 13,5 % и составил 86,5 % в 2018 году по сравнению с 2016 годом.

Это говорит о более высокой зависимости коммерческого и управленческого персонала выполнением производственных заданий. А так же экономия премиального фонда позволяет снизить убытки предприятия АО «СКБ «Турбина» образованные в 2016 и 2017 году (Приложение А).

В таблице 17 представим структуру фонда заработной платы.

Таблица 17 – Структура фондов выплачиваемых в рамках оплаты труда

Наименование показателя	Доля от общего фонда оплаты труда, %			Доля от каждой части оплаты труда, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018год
ФОТ персонала, итого	100,00	100,00	100,00			
Постоянная часть ФОТ	60,00	61,20	65,00	100,00	100,00	100,00
Основные производственные рабочие	32,00	32,01	32,52	53,33	52,30	50,04
Работники вспомогательных производств	5,01	5,05	5,08	8,35	8,25	7,81
Общепроизводственный и коммерческий персонал	23,00	24,14	27,40	38,33	39,45	42,15
Переменная часть ФОТ (премии по результатам трудовой деятельности)	40,00	38,80	35,00	100,00	100,00	100,00
Основные производственные рабочие	14,40	14,72	14,64	35,99	37,94	41,82
Работники вспомогательных производств	2,00	2,12	1,98	5,01	5,46	5,66
Общепроизводственный и коммерческий персонал	23,60	21,96	18,38	59,00	56,60	52,52

На основе таблицы 17 наблюдаем, что основная доля приходится на

постоянную часть фонда оплаты труда, которая в течение исследуемого периода растет. Премиальная же часть снижается, что сказывается на снижении и недовольстве сотрудников оплатой труда, а так же снижение уровня заинтересованности.

На рисунке 15-18 представим структуру фонда оплаты труда на АО «СКБ «Турбина» в целом и по элементам: постоянная и переменная часть.

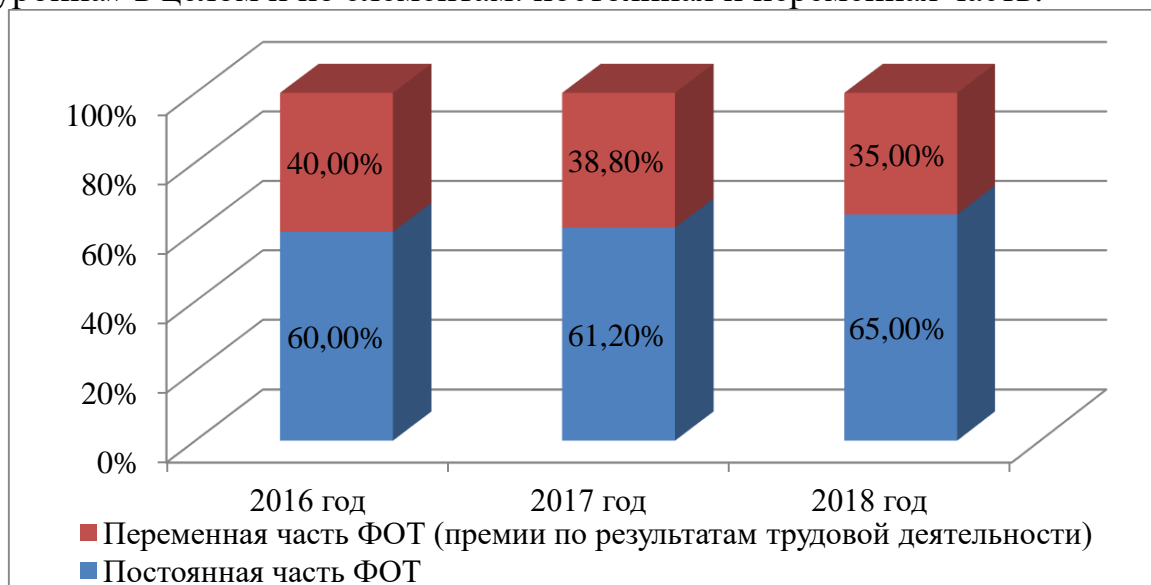


Рисунок 15 – Структура фонда оплаты труда на АО «СКБ «Турбина»

Несмотря на то, что основная доля приходится на основной фонд оплаты труда, на предприятии существует премиальный фонд позволяющий стимулировать сотрудников в выполнении показателей работы предприятия.

Помимо этого у руководства есть возможность мотивировать тех сотрудников, которые проявили себя и готовы показывать наилучшие результаты своей деятельности.

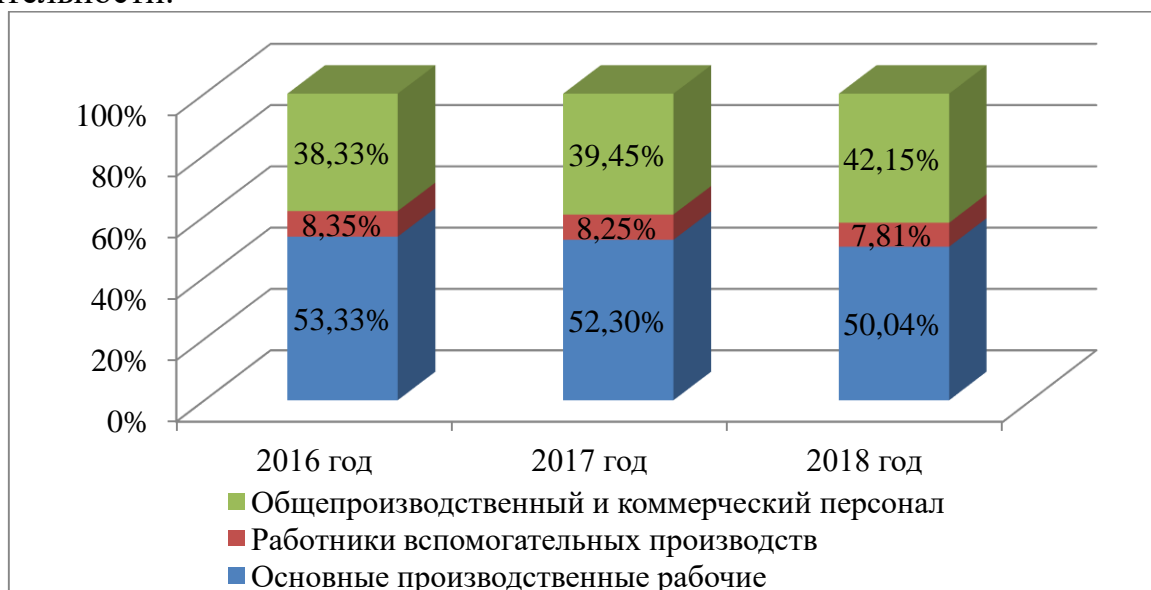


Рисунок 16 – Структура постоянного фонда оплаты труда на АО «СКБ «Турбина» по структуре персонала

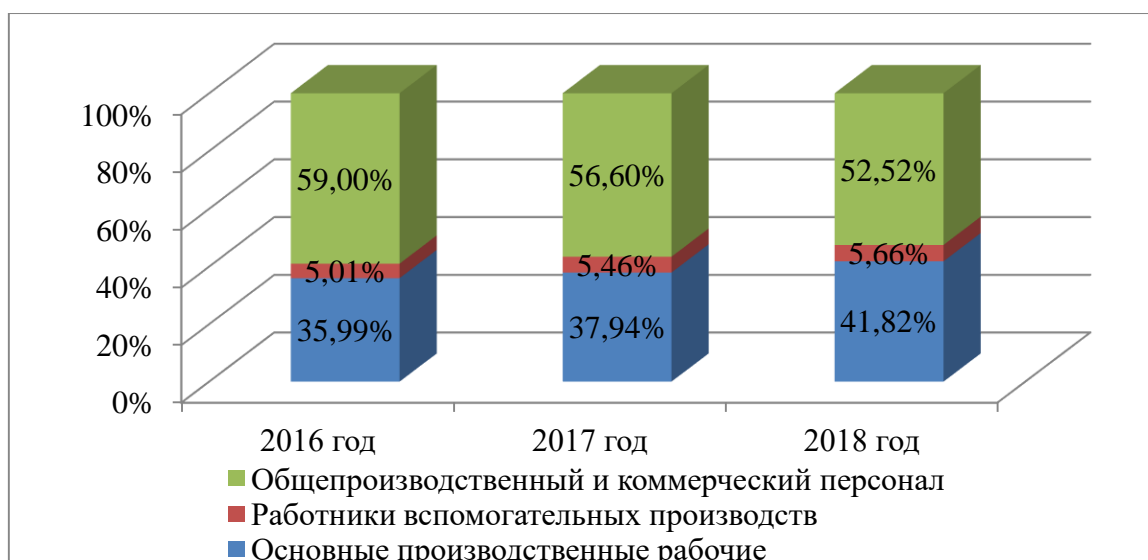


Рисунок 17 – Структура переменного фонда оплаты труда на АО «СКБ «Турбина» по структуре персонала

Основная доля среди постоянного фонда приходится на основных работников, но она постепенно снижается за счет роста постоянного фонда труда выплачиваемого общепроизводственного и коммерческого персонала. Так доля основного фонда основных производственных рабочих снизился с 53,3 % до 50,0 %, при этом увеличивается доля премиального фонда с 36,0 % в 2016 году до 41,8 % в 2018 году. Противоположная ситуация с общепроизводственным и коммерческим персоналом. Наоборот растет доля постоянного фонда оплаты труда и снижается переменная часть 59 % до 52,5 %. Это говорит о снижении заинтересованности общепроизводственного и коммерческого персонала в выполнении повышении эффективности работы предприятия.

В таблице 18 представим темпы роста и структуру изменения персонала.

Таблица 18 – Темпы роста и структура персонала АО «СКБ «Турбина»

Наименование показателя	Темпы роста, %			Структура, %		
	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год	2016 год	2017 год	2018 год
Средняя численность, итого	102,66	101,09	103,78	100,00	100,00	100,00
Основные производственные рабочие	103,30	101,25	104,58	59,97	60,33	60,43
Работники вспомогательных производств	105,71	100,68	106,43	12,03	12,38	12,33
Общепроизводственный и коммерческий персонал	100,00	100,92	100,92	28,01	27,28	27,24
Численность работников на последний день года	100,29	99,13	99,42	100,00	100,00	100,00
Основные производственные рабочие	102,09	99,49	101,57	55,84	56,84	57,05
Работники вспомогательных производств	97,01	96,15	93,28	13,04	12,61	12,23
Общепроизводственный и коммерческий персонал	98,44	99,68	98,13	31,13	30,55	30,72

На основе таблицы 18 на рисунке 18 представим долю средней численности и персонала на 1 число месяца.

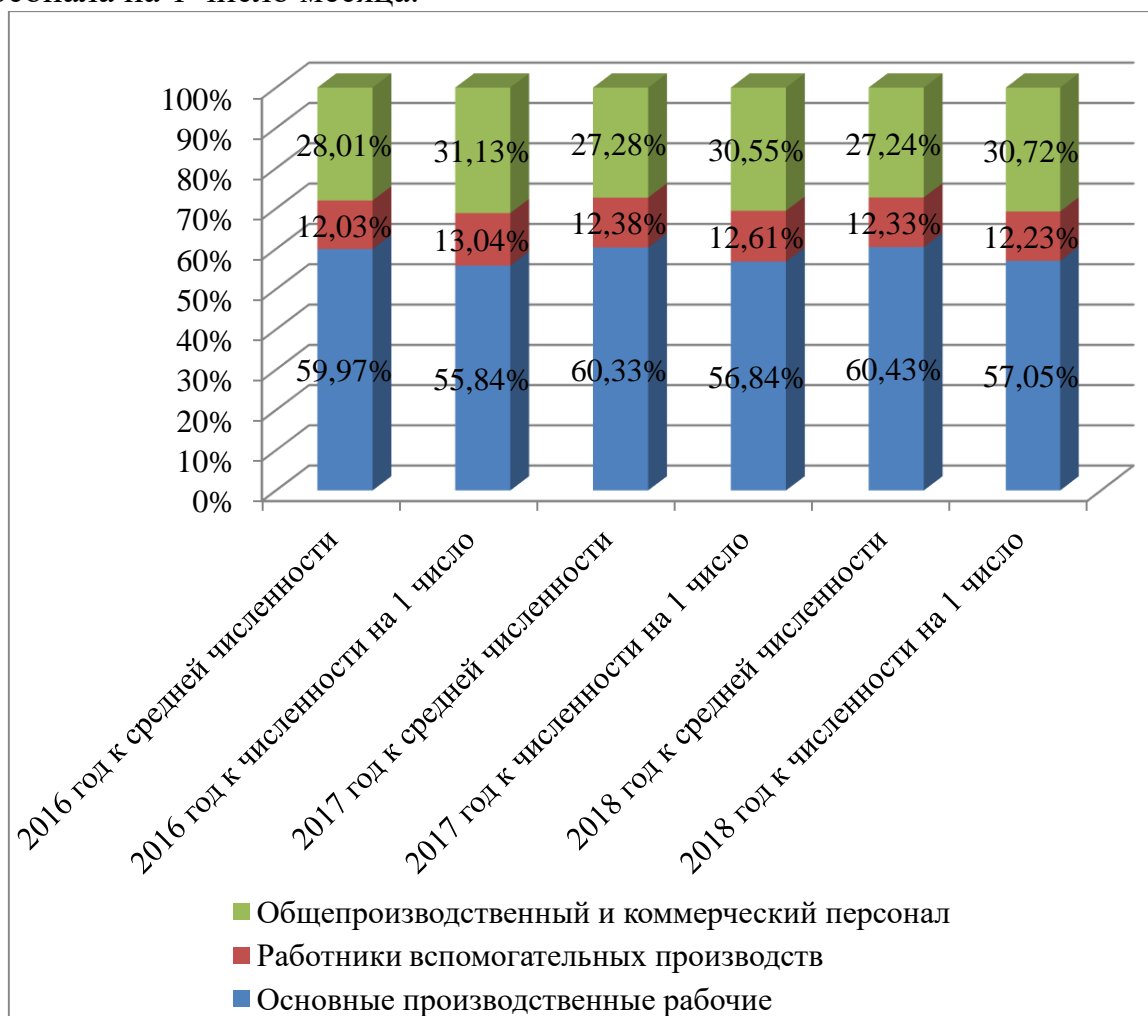


Рисунок 18 – Доля средней численности и персонала на 1 число месяца

На основе таблицы 18 и рисунка 18 наблюдаем, что средняя доля рабочих в течение исследуемого периода выше, чем доля этих рабочих на конец периода. Об этом свидетельствуют показатели темпов роста. Так за исследуемый период для рабочих выросла и составила 104,6 %, при этом рост на 2018 год по сравнению с 2016 годом составил 101,6 %. Это говорит о высокой доле сотрудников меняющих свою работу и не задерживающих на АО «СКБ «Турбина».

Такая же ситуация повторяется с сотрудниками вспомогательного производства и общественного и коммерческого персонала. Следовательно, необходимы мероприятия для сдерживания персонала и сохранения потенциала предприятия.

Одним из важных направлений в работе с персоналом является работа с молодежью и молодыми специалистами. На предприятии четко выстроена работа по профессиональной адаптации молодежи на производстве, привлечению молодых специалистов к научно-технической деятельности, повышению квалификации, обеспечению карьерного роста перспективной молодежи. Высоквалифицированные специалисты, имеющие организаторский потенциал, включаются в состав кадрового резерва на руководящие должности.

В таблице 19 представим структуру персонала по возрасту, образованию и их динамику.

Таблица 19 – Темпы роста и структура персонала по возрасту и уровню образования на АО «СКБ «Турбина»

Наименование показателя	Темпы роста, %			Структура, %		
	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год	2016 год	2017 год	2018 год
Численность работников на последний день года	100,29	99,13	99,42	100,00	100,00	100,00
от 18-35 лет	101,23	96,59	97,78	39,49	39,86	38,85
от 35-50 лет	98,87	99,24	98,11	51,56	50,82	50,88
от 50-65 лет	106,98	113,04	120,93	8,37	8,92	10,18
свыше 65 лет	66,67	25,00	16,67	0,58	0,39	0,10
высшее образование	100,56	104,70	105,28	35,02	35,11	37,08
средне-профессиональное образование	101,94	97,38	99,27	40,08	40,74	40,02
средне образование или средне-специальное	97,27	93,98	91,41	24,90	24,15	22,90

На основе таблицы на рисунках 19 и 20 представим темпы роста персонала по возрасту и уровню образования, а на рисунке 21 и 22 представим структуру персонала по возрасту и уровню образования на АО «СКБ «Турбина».

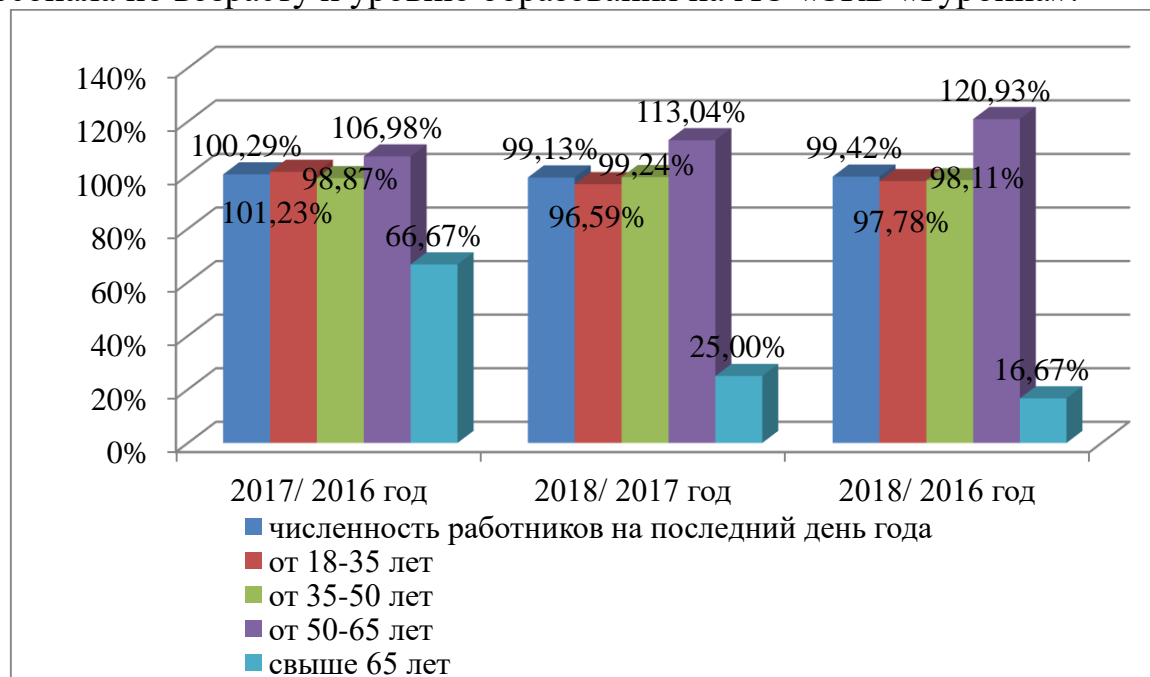


Рисунок 19 – Темпы роста персонала на АО «СКБ «Турбина» по возрасту

За исследуемый период наблюдаем динамику снижения персонала предприятия на 0,6 %. При этом снижается численность молодежи на 2,3 % и персонала с 35-50 лет на 1,9 %. Именно это снижение может отражаться в дальнейшем на работу предприятия. Необходимы мотивационные механизмы на удержание на предприятии молодежи и среднего по возрасту персонала.

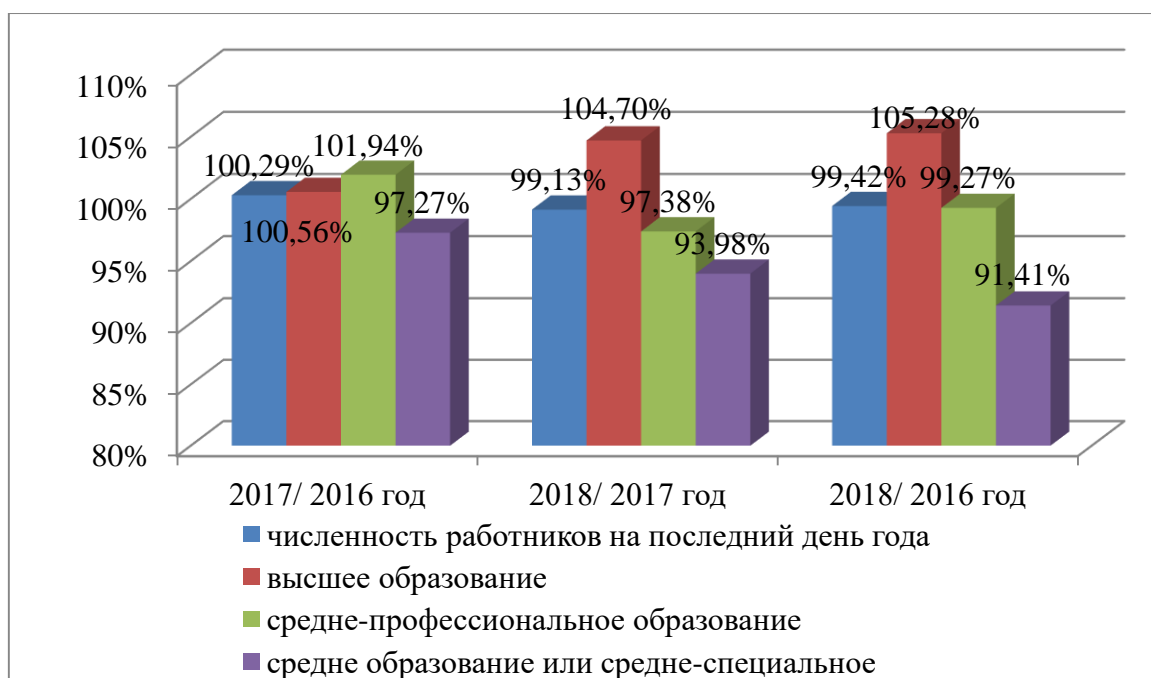


Рисунок 20 – Темпы роста персонала на АО «СКБ «Турбина» по уровню образования

При снижении численности персонала происходит увеличение персонала имеющего высшее образование на 5,4 % за исследуемый период. Это является важным для предприятия, но при этом снижается численность имеющих средне-профессиональное и средне-специальное образование. А это в основном сотрудники рабочих специальностей имеющих высокий стаж и опыт работы. А учитывая сложность производства газотурбинных генераторов, то сотрудники с таким опытом важны для предприятия и нужны мотивационные механизмы для сохранения таких сотрудников на рабочих местах.

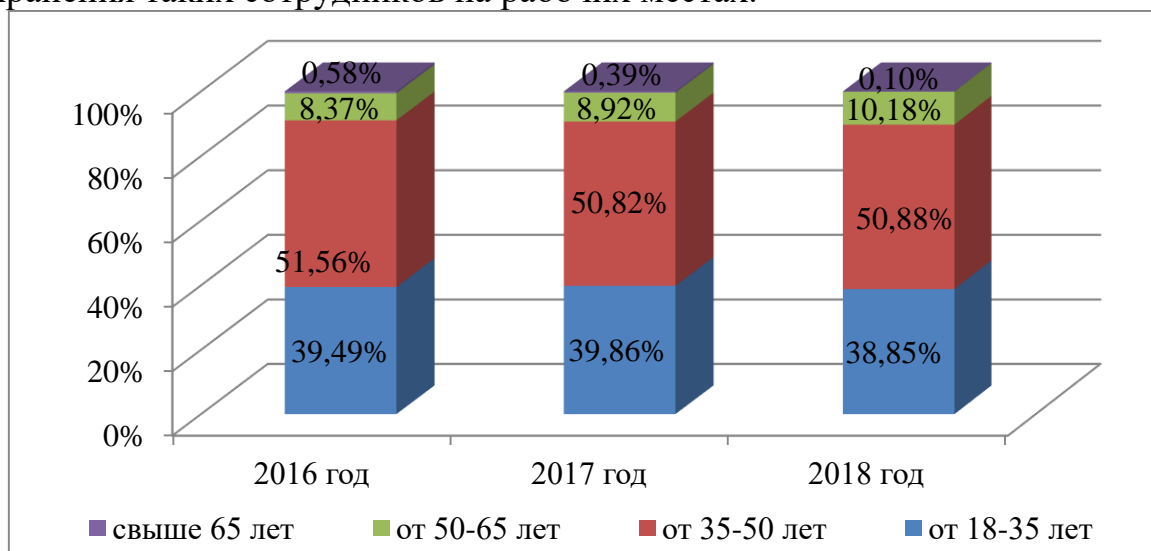


Рисунок 21 – Структура персонала на АО «СКБ «Турбина» по возрасту

Основная доля персонала предприятия это сотрудники от 35 до 50 лет, их доля изменилась с 54,6 % в 2016 году до 50,9 % в 2018 году. Рост доли сотрудников с 50 до 65 лет, связана частично с реформой проводимой государством в рамках постепенного повышения пенсионного возраста и наличием на предприятии

дополнительного медицинского страхования. В этом возрасте работа на предприятии входящих в государственные холдинги дают стимул и мотивацию на них трудиться.



Рисунок 22 – Структура персонала на АО «СКБ «Турбина» по уровню образования

За исследуемый период растет доля сотрудников с высшим образованием с 35 % до 37 %. При этом на уровне 40 % остаются сотрудники имеющие средне-профессиональное образование. И снижается доля с 24,9 % до 22,9 % сотрудники имеющих среднее и средне-специальное образование, и это в основном рабочие специальности (сварщики, токаря, сборщики). Потеря специалистов рабочих специальностей негативно сказывается на работе самого предприятия. И не удержание специалистов имеющих средне-специальное образование, которые востребованы во многих отраслях, может отразиться на работе предприятия в целом.

Для молодежи в рамках мотивационных программ предусмотрено обучение и переобучение. В таблице 20 представим темпы роста и структуру персонала прошедшего обучение и переобучение на основе (приложения А).

Таблица 20 – Темпы роста и структуру персонала прошедшего обучение и переобучение на АО «СКБ «Турбина»

Наименование показателя	Темпы роста, %			Доля сотрудников прошедших обучение от численности персонала, %		
	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год	2016 год	2017 год	2018 год
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	89,13	104,88	93,48	4,47	3,98	4,21

На основе таблицы 20 представим темы роста персонала прошедшего обучение и переобучение на АО «СКБ «Турбина».

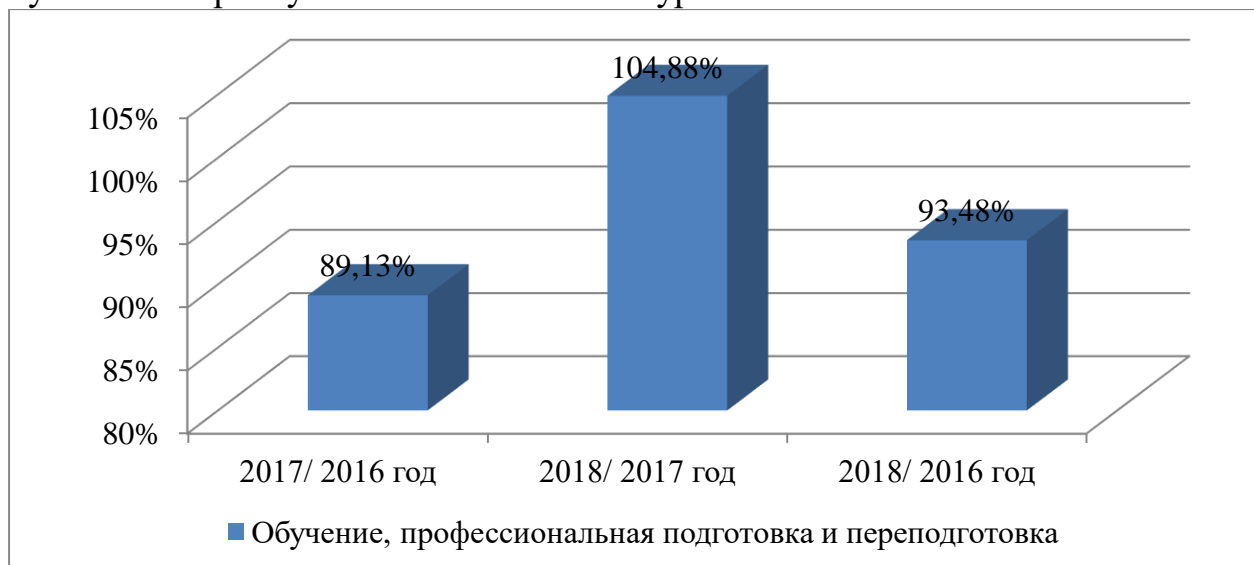


Рисунок 23 – Темпы роста персонала прошедшего обучение и переобучение на АО «СКБ «Турбина»

В течение исследуемого периода наблюдаем снижение доли прошедших профессиональную подготовку и переподготовку, а так же курсы повышения квалификации. Для реализации этих направлений выделяются средства, направляемые на организацию обучения.

Так же выделяются средства, выделяемые в рамках материального стимулирования помимо заработной платы. В таблице 21 представим динамику и темпы роста выделенных средств на мотивацию персонала.

Таблица 21 – Динамику и темпы роста выделенных средств АО «СКБ «Турбина» для мотивации сотрудников

Наименование статьи	Динамика выделенных средств, в тыс. руб.			Темпы роста выделенных средств, в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год
Итого	475 914,3	513 394,5	526 291,1	107,88	102,51	110,59
ФОТ персонала, итого	466 300,8	503 540,4	517 540,8	107,99	102,78	110,99
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	739,40	691,20	640,40	93,48	92,65	86,61
Добровольное страхование	2 556,00	2 667,00	2 916,00	104,34	109,34	114,08
Расходы социального характера (в соответствии с законодательством)	1 781,00	2 226,00	1 916,70	124,99	86,11	107,62
Расходы социального характера (по усмотрению работодателя) в т.ч.	3 758,30	3 718,00	2 854,00	98,93	76,76	75,94
объем компенсаций/ субсидирование процентов	1 240,00	1 200,00	1 056,00	96,77	88,00	85,16

Окончание таблицы 21

Наименование статьи	Динамика выделенных средств, в тыс. руб.			Темпы роста выделенных средств, в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год
материальные помощь и единовременные выплаты	1 724,00	1 650,00	1 430,00	95,71	86,67	82,95
расходы на спортивные, культурные мероприятия	784,30	858,00	356,00	109,40	41,49	45,39
прочие расходы социального характера	10,00	10,00	12,00	100,00	120,00	120,00
Мотивационные расходы не указанные в коллективном договоре	726,40	520,70	360,80	71,68	69,29	49,67
медицинские осмотры	52,40	31,20	62,40	59,54	200,00	119,08

На основе таблицы 21 наблюдаем, что на предприятии АО «СКБ «Турбина» существует добровольное страхование, и различные мотивационные программы, направленные на стимулирование работников к повышению эффективности выполнения своих обязанностей и привлечению квалифицированного персонала.

На рисунках 24 представим темпы роста общих средств направленных на стимулирование сотрудников, а на рисунке 25 подробно рассмотрим расходы социального характера (по усмотрению работодателя).



Рисунок 24 – Темпы роста общих средств направленных на стимулирование сотрудников на АО «СКБ «Турбина»



Рисунок 25 – Темпы роста расходов социального характера (по усмотрению работодателя) на АО «СКБ «Турбина»

На основе рисунков 24 и 25 наблюдаем динамику изменения по различным программам реализуемых АО «СКБ «Турбина» для стимулирования и мотивации своих работников. При этом в связи с убытками на предприятии с целью экономии средств, часть направлений мотивационной политики сокращаются, но часть расходов продолжают расти.

Так за исследуемый период выросла доля средств выделяемых на добровольное страхование. В рамках этой программы любой сотрудник проработавший на предприятии больше года, со следующего года может получить сертификат на получение медицинского обследования, лечение зубов или лекарства. И несмотря на то, что сумма ограничена, это позволяет сотрудникам сэкономить средства на реализацию этих процедур.

По остальным мотивационным программам несмотря на снижение объемов финансирования выделяются средства и сотрудники имеют возможность получить средства на социальную помощь в связи со смертью близкого или помощь на поддержание детей к 1 сентября и к новому году. Помимо этого организовываются различные мероприятия в виде помощи сотрудникам с ипотекой. Реализация программы позволяет ряду сотрудников получать средства на выплату процентов за пользование ипотечным кредитом. И несмотря на снижение на 15 % средств по этой статье, эти ресурсы помогли семьям особенно в период высоких процентов. В настоящий момент многие сотрудники снизили проценты за кредит.

Помимо материального стимулирования в АО СКБ «Турбина» применяется система морального поощрения. Предприятие регулярно проводит различные конкурсы профессионального мастерства, спортивные мероприятия и

мероприятия в сфере культуры, представляет сотрудников к награждению государственными наградами, ведомственными знаками отличия в труде, к корпоративным наградам.

В таблице 22 представим структуру общих средств направленных на стимулирование сотрудников, на АО «СКБ «Турбина».

Таблица 22 – Структура выделенных средств АО «СКБ «Турбина» для мотивации и стимулирование сотрудников,

Наименование статьи	в %		
	2016 год	2017 год	2018 год
Итого	100,00	100,00	100,00
ФОТ персонала, итого	97,98	98,08	98,34
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	0,16	0,13	0,12
Добровольное страхование	0,54	0,52	0,55
Расходы социального характера (в соответствии с законодательством)	0,37	0,43	0,36
Расходы социального характера (по усмотрению работодателя) в т.ч.	0,79	0,72	0,54
объем компенсаций/ субсидирование процентов	0,26	0,23	0,20
материальные помощь и единовременные выплаты	0,36	0,32	0,27
расходы на спортивные, культурные мероприятия	0,16	0,17	0,07
прочие расходы социального характера	0,00	0,00	0,00
Мотивационные расходы не указанные в коллективном договоре	0,15	0,10	0,07
медицинские осмотры	0,01	0,01	0,01

На рисунках 26–28 представим структуру средств выделяемых в рамках реализации мотивационной политики и стимулирования сотрудников.

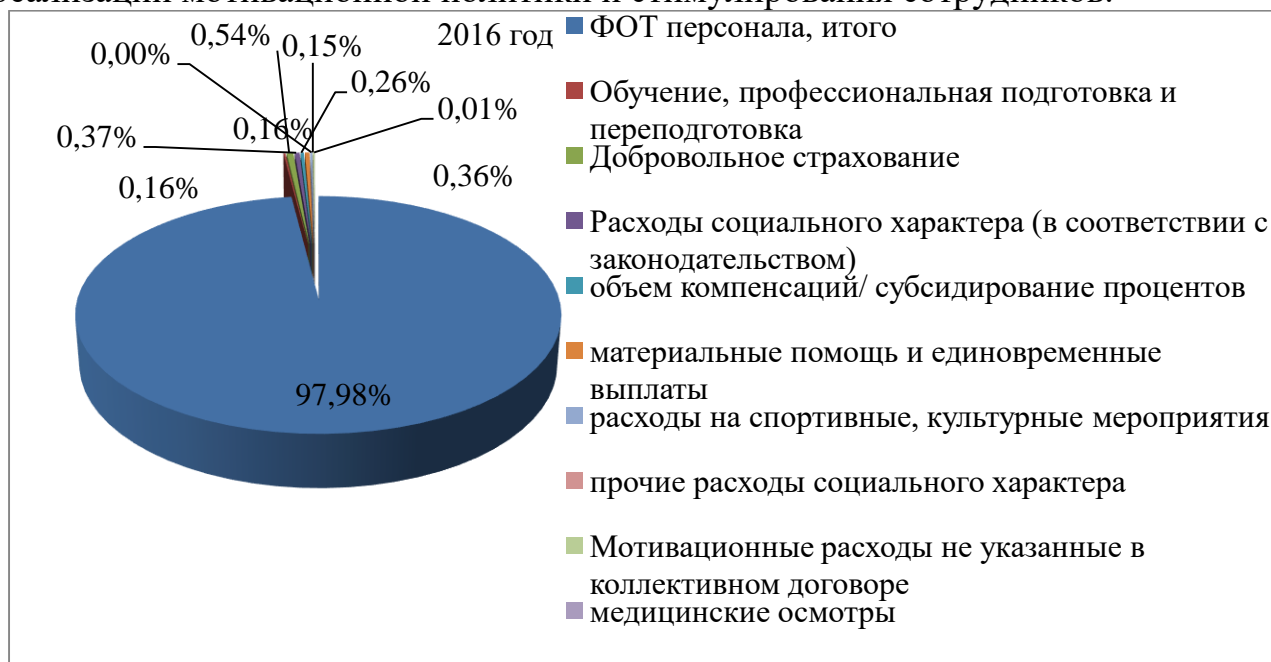


Рисунок 26 – Структура выделенных средств в 2016 году

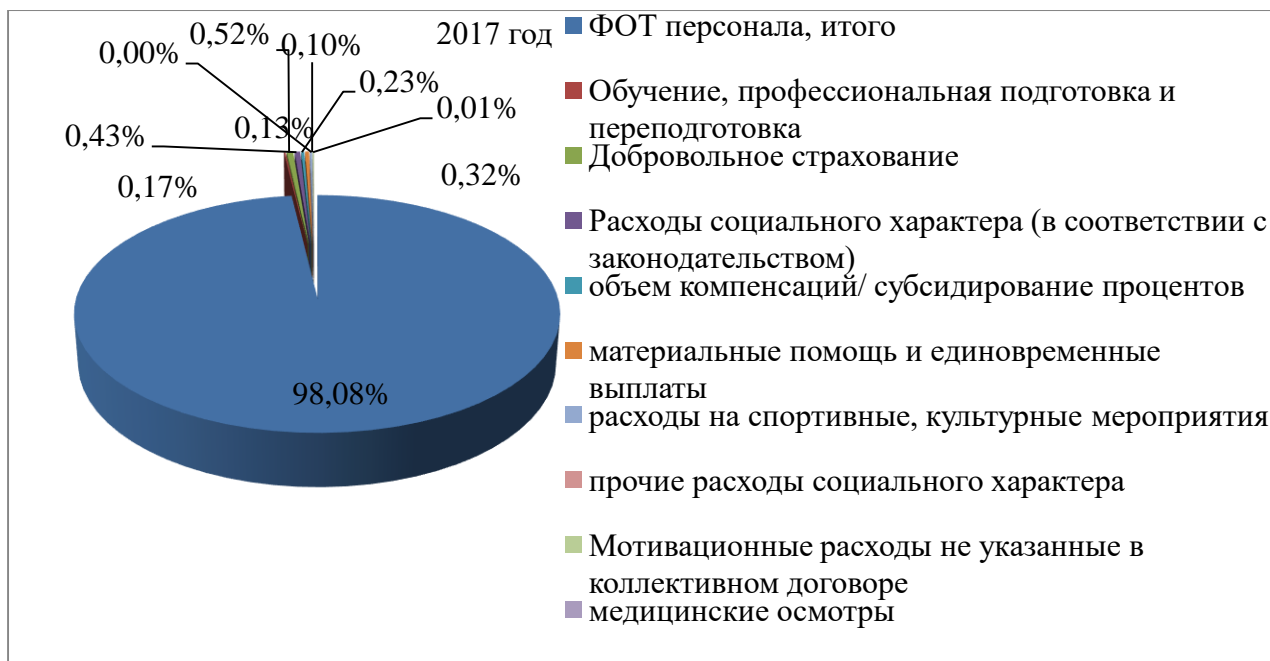


Рисунок 27 – Структура выделенных средств в 2017 году

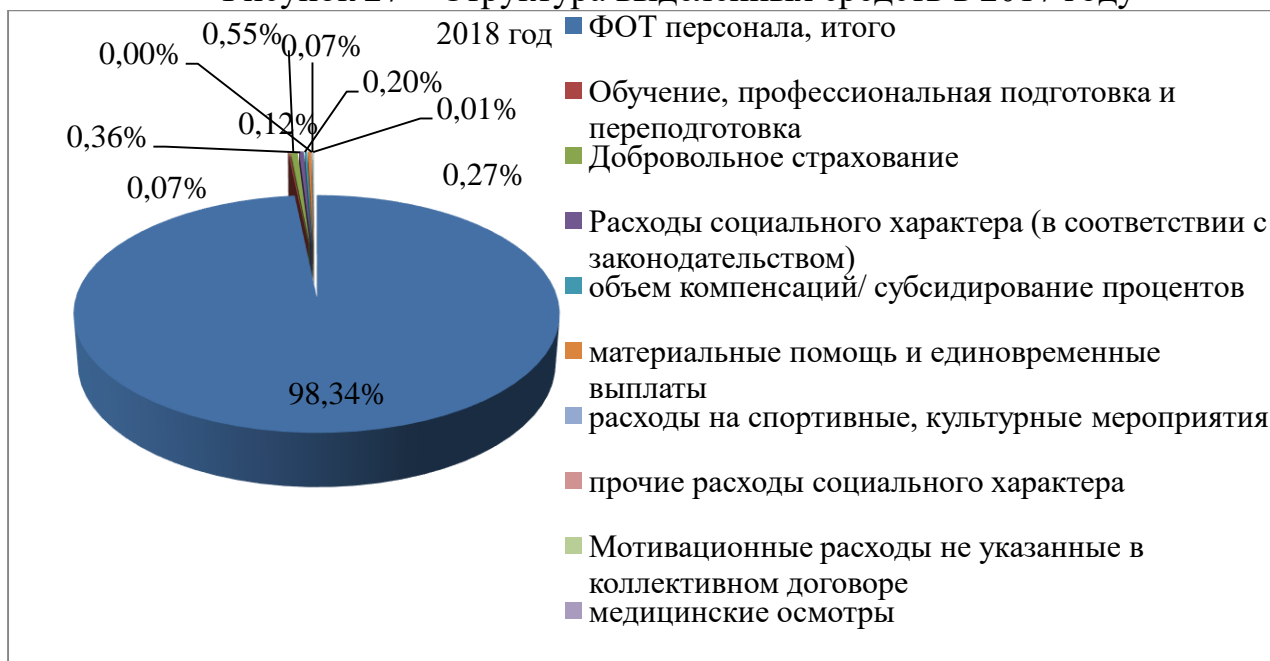


Рисунок 28 – Структура выделенных средств в 2018 году

На основе рисунков 26–28 наблюдаем, что происходит изменение структуры расходов выделяемых на стимулирование персонала качественно выполнять свою работу. При этом основная доля приходится на выплату заработной платы в рамках постоянной и премиальной части. Помимо этого используются различные мотивационные программы. Так растет доля на добровольное страхование с 0,54 % в 2016 году до 0,55 % в 2016 году. Так же меняется доля расходов на социальную помощь по усмотрения руководства.

Для оценки мнения сотрудников, о системе мотивации применяемой на предприятии общественного сектора оценим анкетирование сотрудников АО «СКБ «Турбина».

Анкетирование проводилось на АО «СКБ «Турбина» в 2018 году.

Анкетирование проводилось по требованию общего собрания участников, для управления мотивационной составляющей на АО «СКБ «Турбина». В процессе анкетирования принимали участие все сотрудники предприятия.

В таблице 23, представим мотивы работников предприятия трудиться.

Таблица 23 – Мотивы работников предприятия трудиться на АО «СКБ «Турбина»

Причины трудовой деятельности	Количественное выражение, чел.	Структура, в %
Необходимость трудиться для обеспечения средствами проживания	715	70,0
Необходимость трудиться для получения опыта и стажа работы	204	20,0
Необходимость трудиться для повышения материального достатка	92	9,0
Необходимость трудиться (желание трудиться независимо от системы поощрения)	11	1,0
Итого	1 022	100,0

На основе таблицы 23 на рисунке 29, представим структуру мотивов, работников трудиться на АО «СКБ «Турбина».

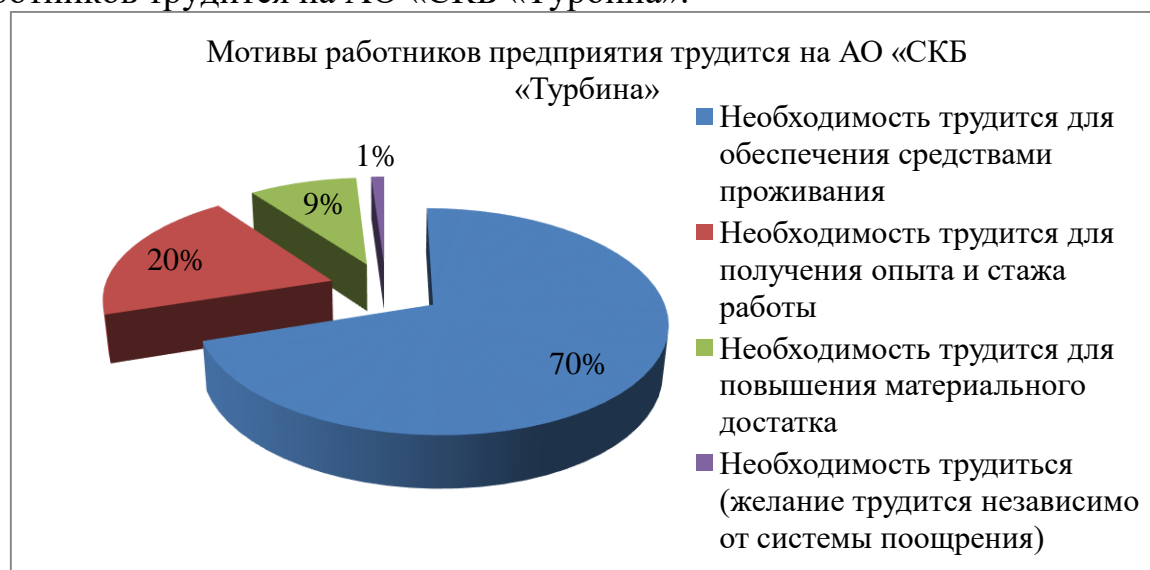


Рисунок 29 – Структура мотивов работников трудиться на АО «СКБ «Турбина»

Проанализировав собранные материалы исследования, 70 % сотрудников отметили, что основным мотивом труда является стремление обеспечения собственной семьи средствами существования, проживания, 20 % опрошенных трудятся с целью получения стажа работы. Здесь можно сказать, что это две области «типичных значений». Еще две категории работников ответили, что трудятся ради повышения материального достатка и 1 % опрошенных трудятся, чтобы от работы получать удовольствия. Таким образом, основой работы на АО «СКБ «Турбина» является получения материального вознаграждения.

Индикатор, измеряющий мотивацию труда на АО «СКБ «Турбина» является желание работать именно в этой организации (таблица 24).

Таблица 24 – Мотивы труда на АО «СКБ «Турбина»

Причины трудовой деятельности	Количественное выражение, чел.	Структура, в %
Нравится работать в коллективе	307	30,0
Устраивает работать (коллектив и организация)	256	25,0
Удобный график работы	153	15,0
Отсутствуют другие варианты	153	15,0
Хорошее финансовое обеспечение	153	15,0
Итого	1 022	100,0

На основе таблицы 24 на рисунке 30, представим структуру мотивов труда на АО «СКБ «Турбина».

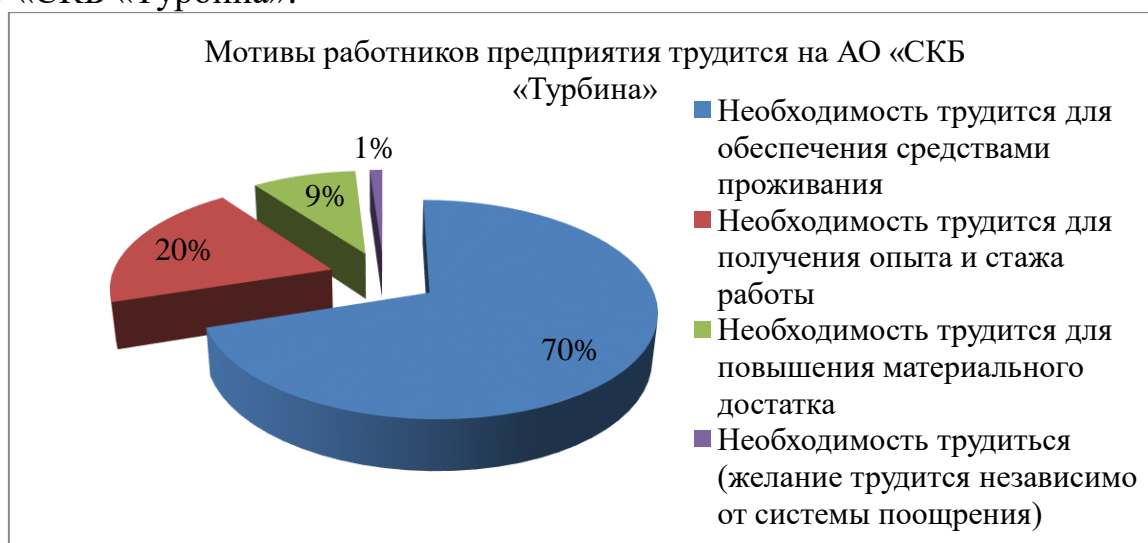


Рисунок 30 – Структура мотивов труда на АО «СКБ «Турбина»

Проанализировав мотивы труда на АО «СКБ «Турбина» можно сказать, что 70 % работников для себя определили основным это необходимость трудится для обеспечения средствами проживания.

В рамках ВКР проанализируем условия труда и отношение работников складывающихся в коллективе на АО «СКБ «Турбина» (таблица 25).

Таблица 25 – Условия труда и отношения с коллективом АО «СКБ «Турбина»

Оцениваемые параметры	Количественное выражение, чел.	Структура, в %
Условия труда		
средние (нормальные)	562	55
хорошие	460	45
Итого	1022	100
Отношения с коллегами и начальством		
хорошие	511	50
нормальные (средние, удовлетворительные)	357	35
отличные	153	15
Итого	1022	100

На основе таблицы 25 на рисунке 31, представим структуру условий труда и

отношение с коллегами на АО «СКБ «Турбина».



Рисунок 31 – Структура мотивов условий труда на АО «СКБ «Турбина»

Большинство сотрудников считают, что условия труда на предприятии нормальные и сотрудники могут трудиться, на АО «СКБ «Турбина». А 45 % процентов работников в ходе анкетирования ответили, что условия хорошие. На предприятии выплачивается заработная плата, и имеются различные социальные программы, направленные на улучшения жизни работников предприятия.



Рисунок 32 – Структура мотивов на основе отношения с коллегами на АО «СКБ «Турбина»

На основе анализа проведенного анкетирования наблюдаем, что 15 % работников считают, что отношения с коллегами складываются отлично, еще 50 %, что отношения хорошие. Но остальные 35 % считают, что отношения нормальные. Это свидетельствует, что на АО «СКБ «турбина» мало внимания уделяется укреплению коллективного духа.

В таблице 26 представим динамику и долю сотрудников, участвующих в различных культурных и спортивных мероприятиях, улучшающих отношения с коллегами в рамках общения в неформальной обстановке.

Таблица 26 – Динамика и структура работников участвующих в мероприятиях

Наименование показателя	Динамика, чел.			Доля персонала участвующих в культурных или спортивных мероприятиях от средней численности сотрудников, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
Средняя численность, итого	1164	1195	1208	100,00	100,00	100,00
Численность персонала участвующих в спортивных или культурных мероприятий	640	678	703	54,98	56,74	58,20

На основе таблицы 26 на рисунке 33 представим структуру работников, участвующих в мероприятиях.

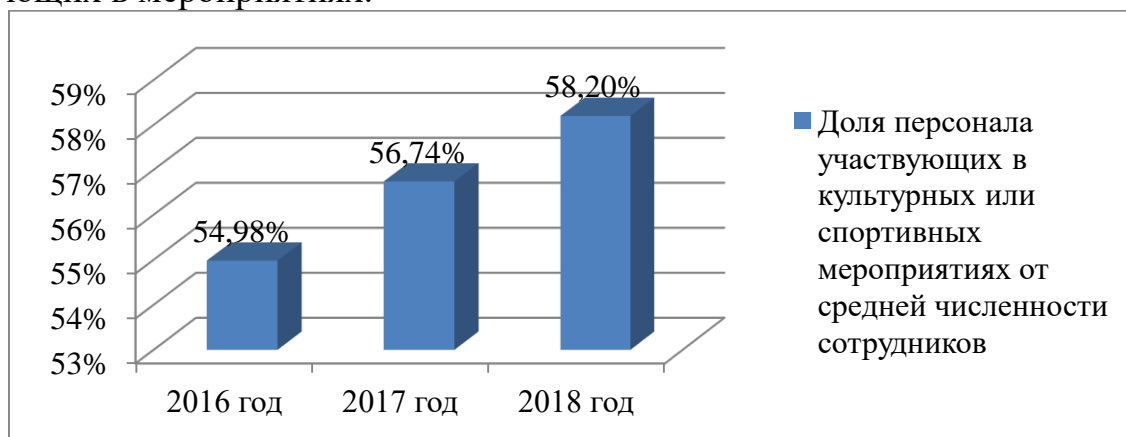


Рисунок 33 – Доля персонала участвующих в культурных или спортивных мероприятиях от средней численности сотрудников

Несмотря на увеличение численности сотрудников участвующих в различных мероприятиях с 54,98 % до 58,20 % в 2018 году проводимых администрацией АО СКБ «Турбина», к 2018 году только у 50 % сотрудников сложились отличные или хорошие отношения. И это свидетельствует о нехватке проводимых мероприятий и о необходимости организовывать мероприятия в неформальных отношениях.

Скорее всего, именно из вышеописанных переменных (условия труда и отношения в коллективе) складывается общее отношение к работе, поскольку анализируя материалы исследования можно сделать один вывод о недовольстве сотрудников собственной заработной платой и стимулированием труда. Данные переменные являются достаточно мощными стимулами, поэтому совершенствуя систему стимулирования необходимо ориентироваться на данные показатели. Постоянный контроль условий труда, правильно организованная система отношений между работниками и руководящим составом могут стать хорошими стимулами к повышению качества работы для работников данного предприятия.

Учитывая, что один из основных стимулов трудится на предприятии является

оценка заработной платы оценим эту мотивационную составляющую на основе проводимого анкетирования (таблица 27).

Таблица 27 – Оценка размера заработной платы

Показатели	Количественное выражение, чел.	% ответивших, %
низкая	664	65
средняя	205	20
хорошая	153	15
Итого	1022	100

На основе таблицы 28 на рисунке 34 представим структуру оценки размера оплаты труда.

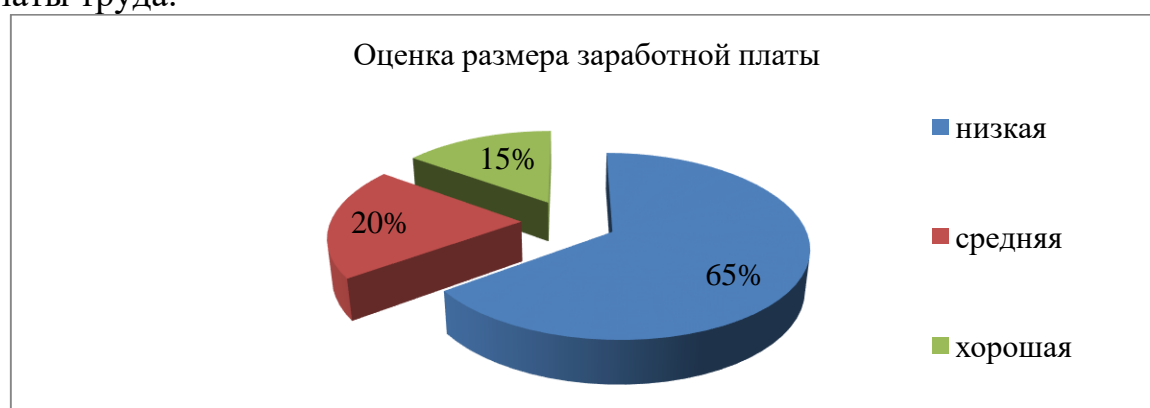


Рисунок 34 – Структура оценки сотрудниками размера оплаты труда на АО «СКБ «Турбина»

На вопрос о зарплате 65 % опрошенных ответили, что она низкая, средней назвали зарплату 20 % и это при том, что на конец 2018 года на предприятии средняя заработная плата составила 42,2 тыс. руб., что не ниже чем по г. Челябинску, и лишь 15 % ответили, что у них хорошая заработная плата и позволяет решать все вопросы по обеспечению нормальными условиями проживания.

В таблице 28 представим динамику и темпы роста средней зарплаты по категориям специалистов.

Таблица 28 – Динамика и темпы роста средней зарплаты по категориям специалистов

Наименование показателя	Динамика, тыс. руб./мес.			Темпы роста, в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/2016 год	2018/2017 год	2018/2016 год
Средняя заработная производственного персонала	37,80	40,70	42,20	107,67	103,69	111,64
Основные производственные рабочие	31,41	33,46	34,89	106,55	104,25	111,08
Работники вспомогательных производств	20,33	23,13	24,36	113,77	105,32	119,82
Общепроизводственный и коммерческий персонал	56,58	61,41	62,88	108,54	102,39	111,13

На основе таблицы 28 на рисунке 35 представим темпы роста заработной платы по категориям сотрудников.

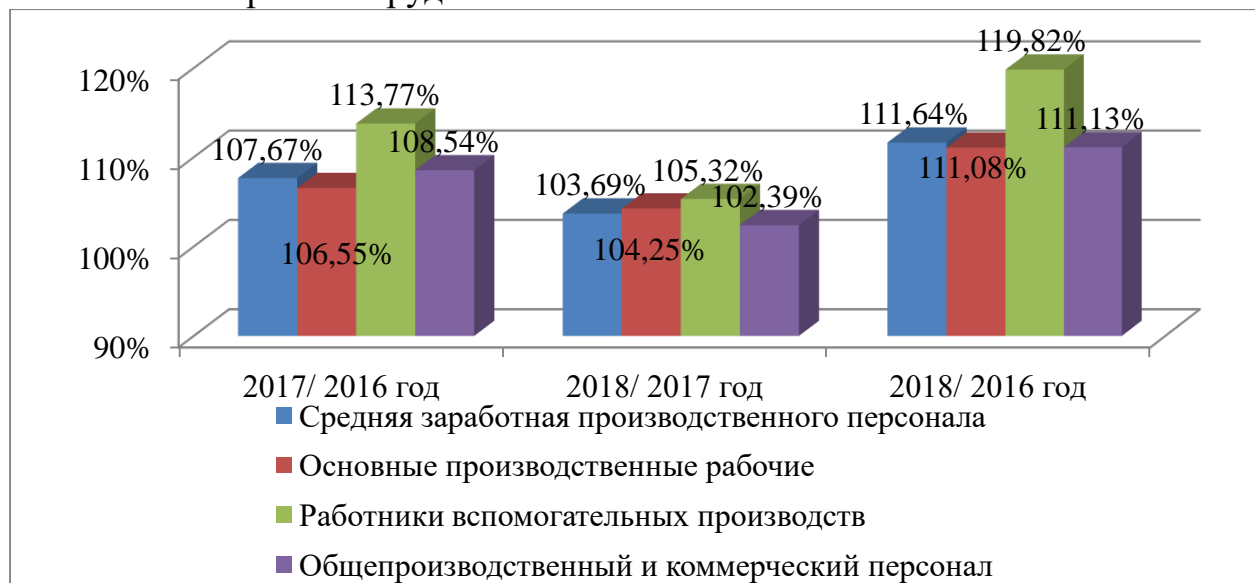


Рисунок 35 – Темпы роста заработной платы по категориям сотрудников на АО «СКБ «Турбина»

Несмотря на увеличение общей заработной платы по всем категориям сотрудников на 11,64 % в целом по предприятию. При этом больше всего выросла заработная плата работников вспомогательного производства на 19,8 % за исследуемый период. Но при этом не сильно отстает рост заработной платы и у производственных работников. При этом на предприятии имеется ежегодная индексация заработной платы. Но даже в этом случае в результате анкетирования можно сказать, что проблема материальной оплаты труда актуальна для данного предприятия. При выделении необходимых стимулов 20 % респондентов отметили, что требуется улучшение финансового обеспечения (повышение заработной платы), сюда же можно отнести и ответы 55 % опрошенных, предлагающих ввести дополнительные статьи расходов на премирование труда. И лишь 15 % респондентов устраивает настоящее финансовое обеспечение, 15 % работает на данном предприятии т.к. их устраивает график работы, а еще 15 % работают из-за отсутствия лучших вариантов.

Анализ причин, препятствующих работе персонала, выявил следующее (таблица 29)

Таблица 29 – Причины отсутствия заинтересованности в результатах труда

Что мешает работать	Количественное выражение, чел.	% ответивших
плохое материальное снабжение	409	40
нет причин отсутствия заинтересованности в результатах труда	256	25
зависимость от результатов других работников	153	15
квалификация	102	10
отсутствие стимулов	102	10
Итого	1022	100

На основе таблицы 29 на рисунке 36 представим результаты анкетирования.



Рисунок 36 – Структура причин отсутствия заинтересованности в результатах труда на АО «СКБ «Турбина»

В рамках проведенного анализа 40 % отмечают плохое материальное снабжение, 15 % указывают на зависимость от результатов других работников предприятия, по 10 % респондентов ссылаются на отсутствие стимулов и низкой квалификации; 25 % опрошенных отмечают отсутствие помех в работе.

Анализируя полученные данные, можно сказать, что необходимо налаживать систему контроля за материальным снабжением, а также за работой персонала предприятия. Важно рассмотреть возможность повышения образования, переобучения работников предприятия, а также введение дополнительного морального стимулирования.

В таблице 30 представим стимулы, необходимые для улучшения качества работы.

Таблица 30 – Стимулы, необходимые для улучшения качества работы

Показатели	Количественное выражение, чел.	% ответивших
ввести дополнительные статьи на премирование	562	55
финансовое обеспечение (повышение з/п)	204	20
повышение образования (квалификации)	153	15
отношение администрации	51	5
отсутствие некоторых объектов труда (зон отдыха)	51	5
Итого	1022	100

На основе таблицы 30 на рисунке 37 представим результаты анкетирования.



Рисунок 36 – Структура стимулов, необходимых для улучшения качества работы на АО «СКБ «Турбина»

При ответе на вопрос о необходимости стимуляции труда, большинство респондентов отметило необходимость улучшения материального обеспечения – 75 %

Таким образом, анализ данных, собранных при помощи анкетирования работников создает картину общей ситуации на предприятии АО «СКБ «Турбина», где преобладают положительный климат в коллективе и хорошие условия труда, а основной проблемой является материальное обеспечение работников (люди хотели бы зарабатывать больше).

При этом большинство сотрудников готовы работать на АО «СКБ и дальше, так как предприятие относится не только к общественному сектору и выполняет индексацию заработной платы, но так же имеет ряд мотивационных программ направленных на содействие в обучении и развитие персонала, а так же возможность получать полный социальный пакет и белую зарплату, а так же иметь отчисления во все фонды.

2.2 Оценка эффективности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора

В рамках ВКР рассмотрим и оценим эффективность системы мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина».

Одним из важных стимулов у сотрудников фирмы является увеличение реального дохода. С этой целью в таблице 31 представим уровень инфляции, уровень индексации и уровень изменения средней заработной платы по категориям сотрудников.

Таблица 31 – Уровень инфляции, уровень индексации и уровень изменения средней заработной платы

Наименование показателя	Темпы прироста, в %		
	2016 год	2017год	2018год
Средняя заработная производственного персонала	7,21	7,67	3,69
Основные производственные рабочие	7,34	6,55	4,25
Работники вспомогательных производств	6,21	13,77	5,32
Общепроизводственный и коммерческий персонал	7,43	8,54	2,39
Ежегодный процент индексации	6,1	5,6	3,8
Процент инфляции	5,4	2,5	4,3
Реальный уровень роста средней заработной платы	1,81	5,17	-0,61
Реальный уровень индексации	0,7	3,1	-0,5

На АО «СКБ «Турбина» индексация окладов и тарифных ставок происходит в апреле-мае месяце. Одной из таких причин является согласование цен на продукцию военного производства. При индексации придерживаются системы, а это уровень повышение цен в предыдущий год, а так же процент на который была проиндексирована продукция и финансовые возможности предприятия.

На основе таблицы 31 на рисунках 37-38 представим уровень инфляции, уровень индексации и уровень изменения средней заработной платы по категориям сотрудников, а так же реальный уровень изменения заработной платы.

Эта оценка позволит оценить реальные возможности сотрудников предприятия увеличивать свои доходы.



Рисунок 37 – Темпы прироста заработной платы по категориям сотрудников на АО «СКБ «Турбина», уровень индексации и уровень инфляции

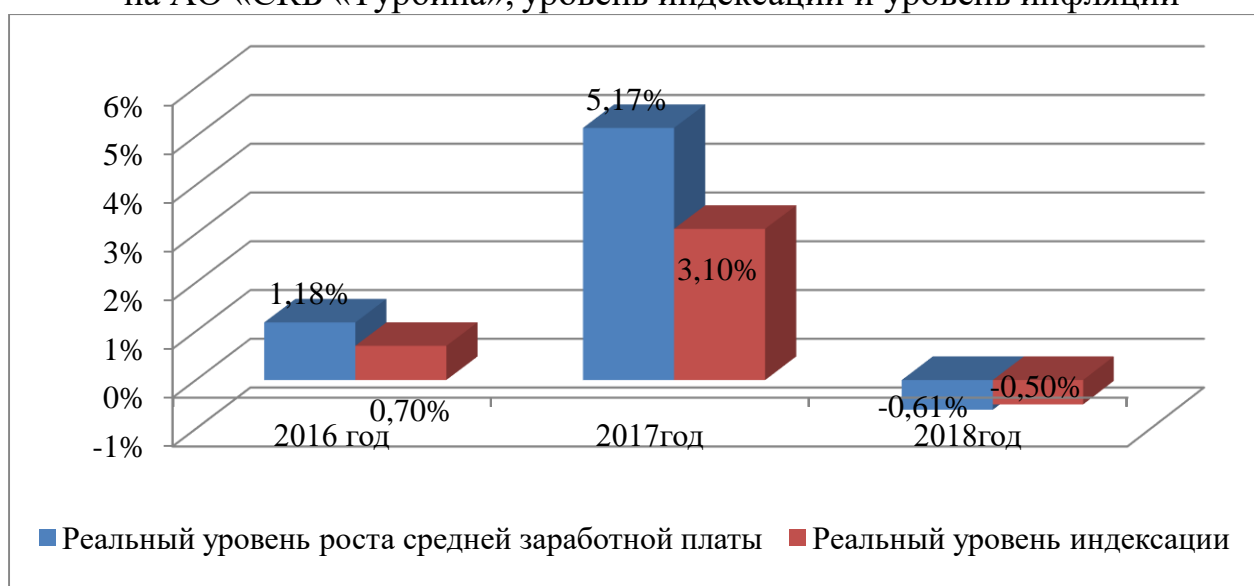


Рисунок 38 – Темпы реального изменения заработной платы

На основе рисунков 37-38 наблюдаем, что в 2016 и 2017 году предприятие имело возможность увеличивать заработную плату и проводить индексацию выше, чем уровень инфляции, что позволяло реально увеличить заработную плату сотрудникам предприятия АО «СКБ «Турбина». В 2018 году из-за убытков, полученных в 2016 и 2017 году в результате деятельности предприятия, а так же с целью развития предприятия и снижения убытков, уровень заработной платы был проиндексирован и увеличен, но не покрыл уровень инфляции. Именно поэтому в 2018 году при опросе сотрудники, высказали недовольство уровнем заработной платы.

В рамках ВКР рассчитаем показатели затрат на мотивацию, которые формируются за счет премии и мотивационных программ, данные расчетов представим в таблице 32.

Таблица 32 – Динамика и структура выплат премии и мотивационных программ

Наименование статьи	Динамика, в тыс. руб.			Структура, в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год
Итого	196 133,82	205 248,90	189 889,58	100,00	100,00	100,00
Переменная часть ФОТ (премии по результатам трудовой деятельности)	186 520,32	195 394,8	181 139,28	95,10	95,20	95,39
Выплаты в рамках программ по мотивации персонала	9613,50	9854,10	8750,30	4,90	4,80	4,61

На основе таблицы наблюдаем, что премиальный фонд, так же как и общая заработная плата имеет большую долю в системе мотивации персонала, чем затраты предприятия АО «СКБ «Турбина» на реализацию прочих мотивационных механизмов.

На основе таблицы 32 на рисунках 39–41 представим долю затрат на мотивацию.

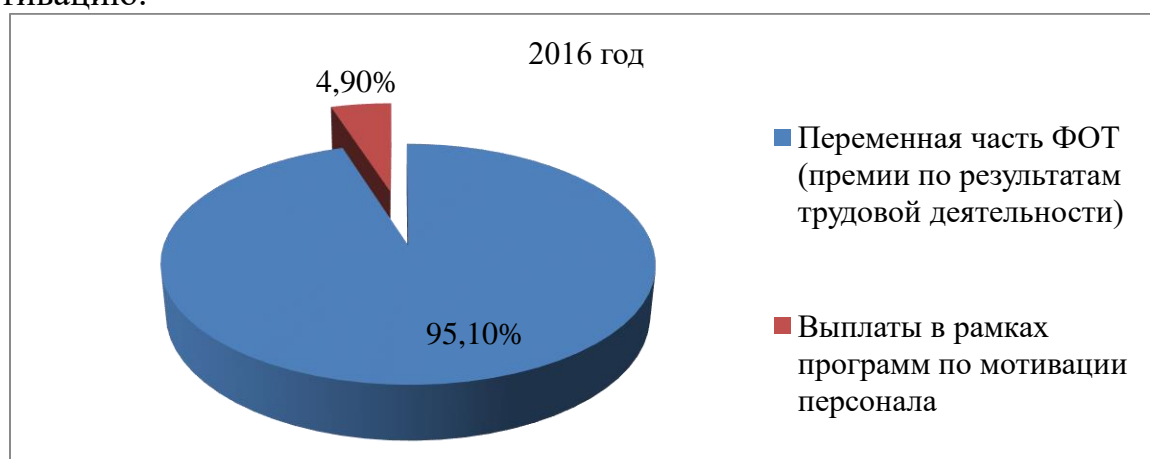


Рисунок 39 – Структура затрат на мотивацию в 2016 году

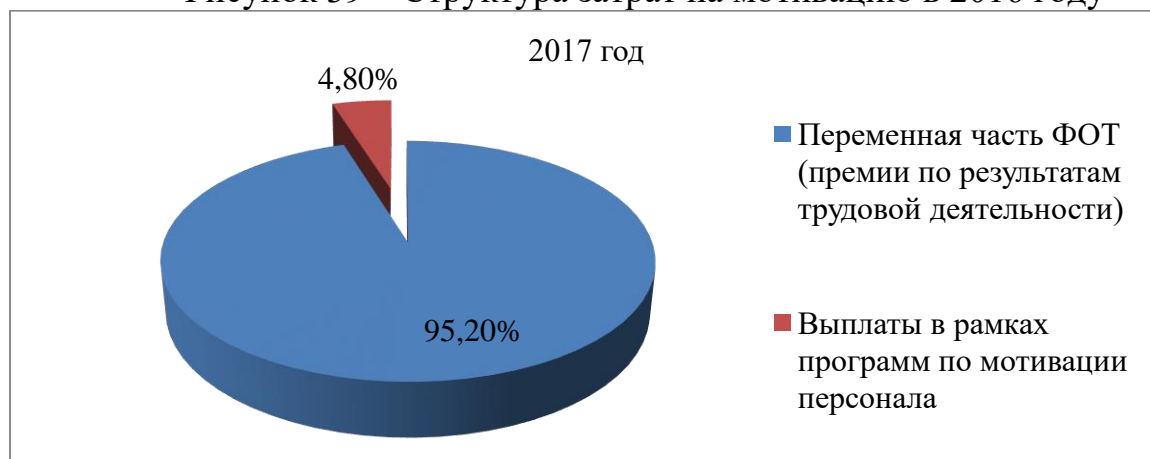


Рисунок 40 – Структура затрат на мотивацию в 2017 году

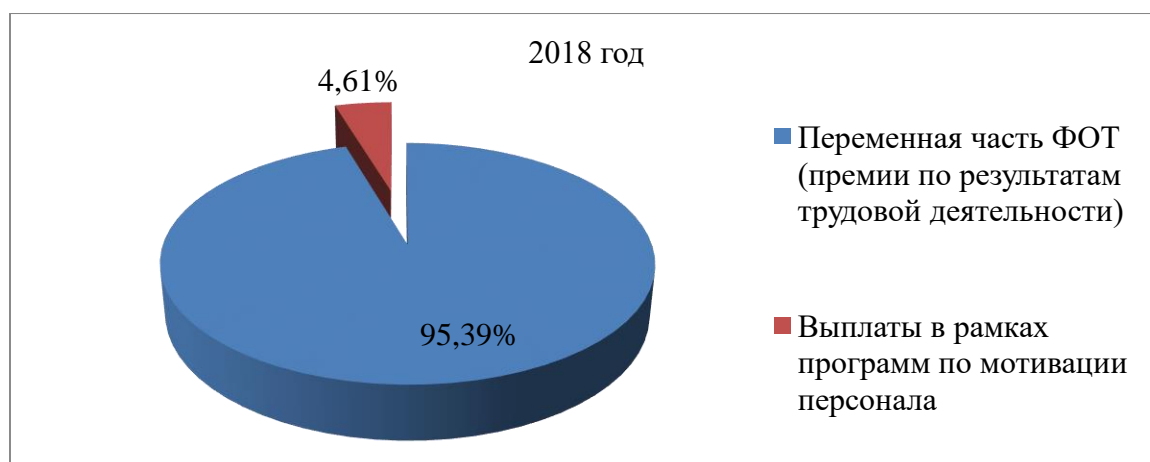


Рисунок 41 – Структура затрат на мотивацию в 2018 году

На основе рисунков 39-41 наблюдаем снижение доли затрат именно в ходе реализации программ. Это свидетельствует, что экономия на предприятии в первую очередь коснулось изменений мотивационной составляющей влияющей на поведения персонала.

Рассчитаем эффективность финансирования по каждому направлению мотивации выраженной в затратах на 1 человека.

Таблица 33 – Данные для расчета

Наименование	Единица	2016 год	2017 год	2018 год
Численность работников	чел.	1028	1031	1022
Численность персонала участвующих в спортивных или культурных мероприятиях	чел.	640	678	703
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	чел.	46	41	43
Компенсаций процентов или первоначального взноса по привлеченным ипотечным кредитам	чел.	10	10	9
материальные помощь и единовременные выплаты	чел.	287	240	214
Мотивационные расходы не указанные в коллективном договоре	чел.	341	254	143
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	тыс. руб.	739,40	691,20	640,40
Добровольное страхование	тыс. руб.	2 556,00	2 667,00	2 916,00
Расходы социального характера (обязательный характер в соответствии с законодательством	тыс. руб.	1 781,00	2 226,00	1 916,70
Компенсаций процентов или первоначального взноса по привлеченным ипотечным кредитам	тыс. руб.	1 240,00	1 200,00	1 056,00
материальные помощь и единовременные выплаты	тыс. руб.	1 724,00	1 650,00	1 430,00
расходы на спортивные, культурные мероприятия	тыс. руб.	784,30	858,00	356,00
Мотивационные расходы не указанные в коллективном договоре	тыс. руб.	726,40	520,70	360,80

На основе таблицы 33 произведем расчет и данные расчета сведем в таблицу 34.

Таблица 34 – Расходы на одного участника программ мотивации сотрудника

Наименование	Динамика показателя, тыс. руб./чел.			Темпы роста, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/ 2016 год	2018/ 2017 год	2018/ 2016 год
Обучение, профессиональная подготовка и переподготовка	16,07	16,86	14,89	104,88	88,34	92,65
Добровольное страхование	2,49	2,59	2,85	104,04	110,30	114,75
Расходы социального характера (обязательный характер в соответствии с законодательством)	1,73	2,16	1,88	124,62	86,86	108,25
Компенсаций процентов или первоначального взноса по привлеченным ипотечным кредитам	124,00	120,00	117,33	96,77	97,78	94,62
материальные помощь и единовременные выплаты	6,01	6,88	6,68	114,45	97,20	111,24
расходы на спортивные, культурные мероприятия	1,23	1,27	0,51	103,27	40,02	41,32
Мотивационные расходы не указанные в коллективном договоре	2,13	2,05	2,52	96,23	123,08	118,44

На основе таблицы 34 на рисунке 42 представим расходы на одного участника программ мотивации.



Рисунок 42 – Динамика расходов на одного участника реализации программ мотивации

На основе рисунка наблюдаем снижение затрат на одного участника программ, при этом исходя из таблицы 33 снижается и само количество участников программ. Это говорит о целенаправленной экономии на предприятии и в первую очередь за счет сокращения расходов по всем программам. Следовательно, снижение расходов может повлиять, в том числе на нехватку персонала.

В таблице 35 представим расчет обеспеченности персоналом.

Таблица 35 – Динамика обеспеченности персоналом

Наименование	Динамика показателя			Темпы роста, %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/2016 год	2018/2017 год	2018/2016 год
Количество штатных единиц на конец периода, чел.	1046	1046	1046	100,00	100,00	100,00
Количество занятых штатных единиц, чел,	1028	1031	1022	100,29	99,13	99,42
Количество вакантных штатных единиц, чел.	18	15	24	83,33	160,00	133,33
Обеспеченность персоналом, %	98,28	98,57	97,71	100,29	99,13	99,42

На основе таблицы 35 на рисунке 43 динамику обеспеченности персоналом.

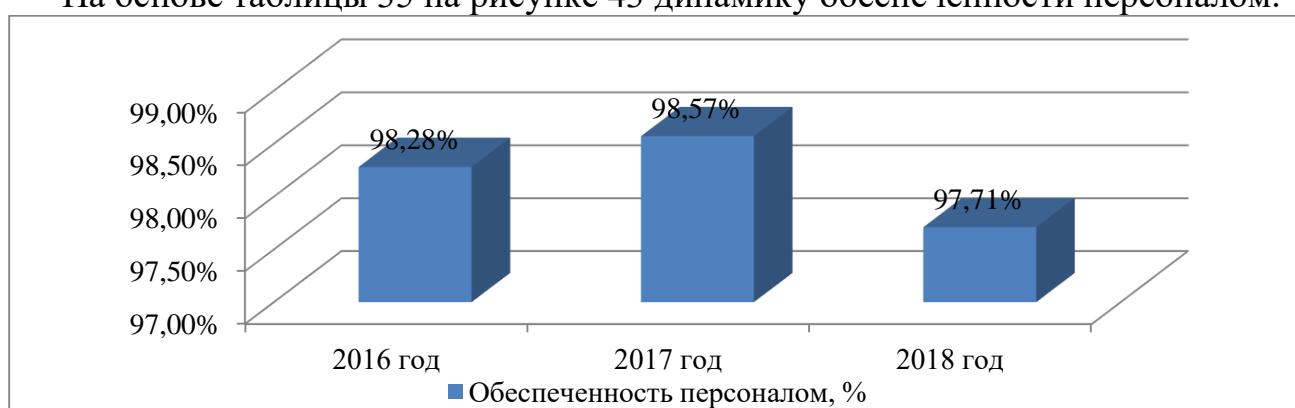


Рисунок 43 – Динамика обеспеченности персоналом

На основе рисунка 43 наблюдаем, что предприятие ни один год, не обеспечено персоналом в полном объеме. При этом к 2018 году значение обеспеченности снизилось.

Помимо мотивационных программ важным для оценки эффективности является уровень задолженности по заработной плате, если такой есть. В таблице 36 представим данные для расчета.

Таблица 36 – Уровень задолженности на АО «СКБ «Турбина»

Наименование статьи	Динамика выделенных средств			Темпы роста выделенных средств, в %		
	2016 год	2017 год	2018 год	2017/2016 год	2018/2017 год	2018/2016 год
ФОТ персонала, в тыс. руб.	466 300,80	503 540,40	517 540,80	107,99	102,78	110,99
Месячный фонд заработной платы, в тыс. руб.	38 858,4	41 961,7	43 128,4	107,99	102,78	110,99
Задолженность по заработной плате работникам, в тыс. руб.	54 549,6	67 478,61	93 108,15	123,70	137,98	170,69
Уровень задолженности, мес.	1,40	1,61	2,16	114,55	134,25	153,79

На основе таблицы 36 на рисунке 44 представим уровень задолженности.

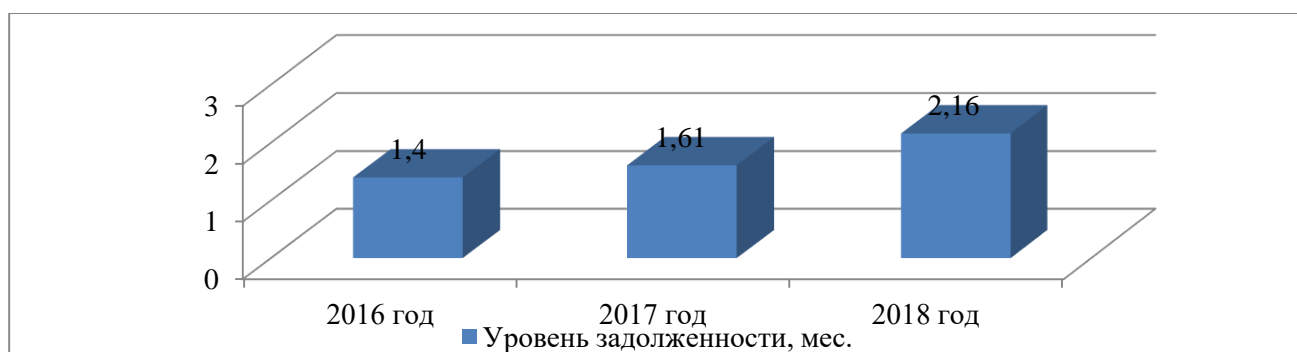


Рисунок 44 – Динамика уровня задолженности по зарплате

На основе рисунка наблюдаем, что увеличивается уровень задолженности по зарплате перед персоналом. И если в 2016 и 2017 году это было не больше месяца, до к 2018 году задолженность составила более 2 месяцев. Это свидетельствует о необходимости кардинальных мер по изменению ситуации.

В таблице 37 представим данные для расчета затратной эффективности.

Таблица 37 – Данные для расчета затратной эффективности

Наименование статьи	Динамика, в тыс. руб.		
	2016 год	2017 год	2018 год
Выплаты в рамках программ по мотивации персонала	9 613,50	9 854,10	8 750,30
Объем активов	5 101 779,00	5 943 303,00	6 481 216,00
Дебиторская задолженность	1 289 332,00	1 121 524,00	920 462,00
Нераспределенная прибыль	376 680,00	307 900,00	219 656,00
Кредиторская задолженность	669 572,00	1 261 436,00	1 850 638,00
Выручка	1 680 927,00	1 658 961,00	1 855 395
Валовая прибыль	453 850,29	447 919,47	519 510,60
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-68 780,00	-113 877,00	25 633

На основе таблицы 37 наблюдаем, что у предприятия в 2016 и 2017 году имеется убыток, который отразился на эффективности и применении программ мотивации в дальнейшем.

Таблица 38 – Показатели эффективности,

Наименование показателя	2017 год	2018 год
Объем финансирование программ мотивации на изменение активов	0,01	0,02
Объем финансирование программ мотивации на изменение дебиторской задолженности	-0,06	-0,04
Объем финансирование программ мотивации на изменение нераспределенной прибыли	-0,14	-0,10
Объем финансирование программ мотивации на изменение кредиторской задолженности	0,02	0,01
Объем финансирование программ мотивации на изменение выручки	-0,45	0,04
Объем финансирование программ мотивации на изменение валовой прибыли	-1,66	0,12
Объем финансирование программ мотивации на изменение чистой прибыли	-0,22	0,06

На основе таблицы 38 на рисунке 45 представим динамику показателей эффективности.

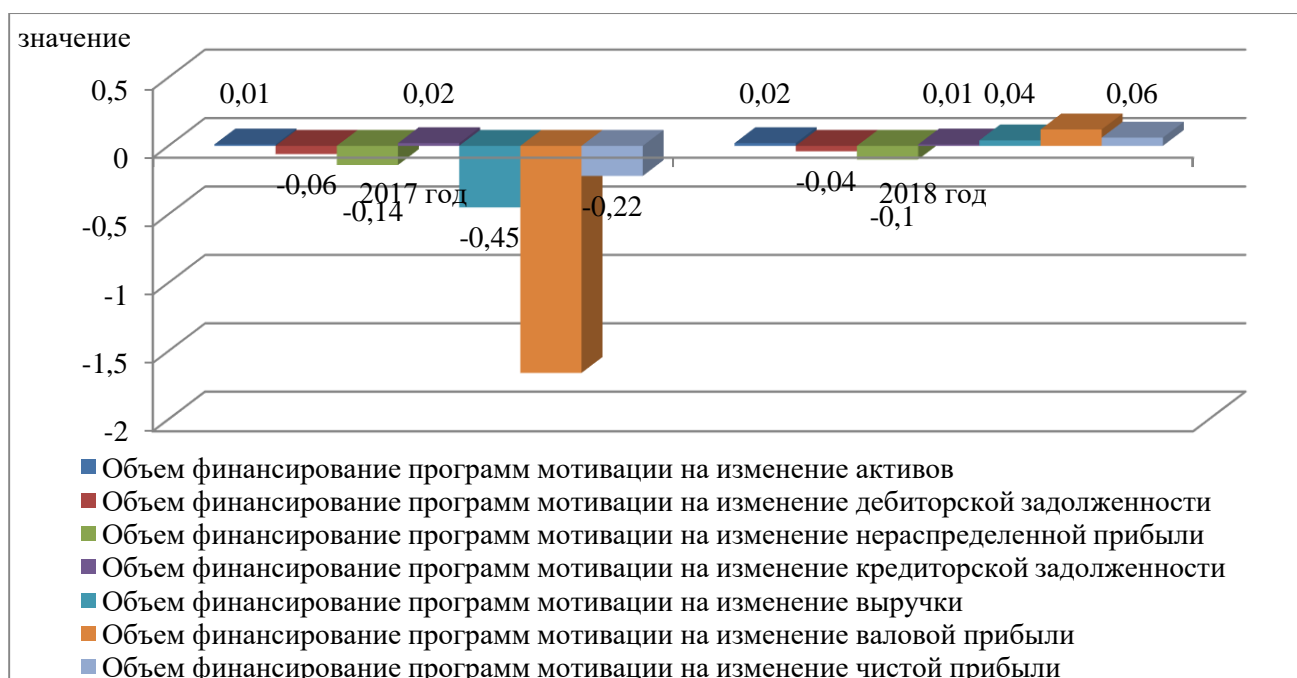


Рисунок 45 – Динамика показателей эффективности

На основе рисунка 45 наблюдаем снижения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится отрицательное изменение показателя и низкий объем расходов на реализацию программ по мотивации.

Для оценки эффективности системы мотивации сотрудников организации общественного сектора используем SWOT – анализ.

Таблица 39 – Сильные и слабые стороны АО «СКБ «Турбина»

№п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Регулярная выплата заработной платы	Общая компенсация в 2018 году ниже, чем в инфляция
2	Проводится периодическая индексация окладов	Каждый раз индексация определяется генеральным директором
3	Образование специалистов и готовность персонала к обучению	Низкая мотивация персонала
4	Возрастные качества персонала	Отсутствие взаимосвязи между нормой труда и нормой его оплаты

Таблица 40 – Возможности и угрозы АО «СКБ «Турбина»

№п/п	Возможности	Угрозы
1	Совершенствование менеджмента	Низкий уровень сервиса
2	Повышение уровня квалификации рабочих	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
3	Обучение и подготовка персонала	Набор кадров
4	Создание условий по продвижению персонала	Продвижение по карьерной лестнице зависит от руководства
5	Улучшении мотивация персонала	Текущая текучесть персонала

На основе таблицы 39 и 40 приведем SWOT- анализ АО «СКБ «Турбина»

Таблица 41 – SWOT- анализ АО «СКБ «Турбина»

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение уровня квалификации персонала, дадут возможность успеть за ростом рынка; - Обучаемость персонала, повышение уровня образования; - Четкая стратегия организации позволит использовать все возможности 	<ul style="list-style-type: none"> - Необходимость повышения уровня квалификации вызовет дополнительные расходы организации; - Изменение уровня цен на человеческие ресурсы, снизит, на начальном периоде, уровень мотивации.
«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> - разработка внутренних локальные нормативные документов по оплате труда позволит улучшить систему мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменение уровня цен, текучесть кадров – ухудшат конкурентную позицию; - снижение стимулирования персонала, поиск работников новой работы увеличит текучесть кадров в организации, что может привести к сбоям в работе организации.

Следовательно, на основе проведенного анализа наблюдаем проблемы у АО «СКБ «Турбина» в поиске квалифицированных кадров. Помимо этого сложно подобрать при сложности персонала достаточное количество работников рабочих специальностей. В связи с этим можно говорить о недостаточной системе мотивации персонала, что сказывается на объемах реализации и уровне квалификации персонала.

Выводы по разделу 2.

Размеры компенсаций основывается на основе устава и положение по мотивации АО «СКБ «Турбина».

В рамках устава генеральный директор:

- применяет к работникам Общества меры поощрения и налагает на них взыскания в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о труде, а также внутренними документами Общества;
- определяет виды стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и др.), порядок и условия их применения, а также устанавливает формы, систему и размер оплаты труда работников Общества;
- самостоятельно устанавливает для работников Общества дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы.

Следовательно, уровень премирования устанавливается с учетом выполнения показателей предприятием АО «СКБ «Турбина» установленных приказом генерального директора и согласованных с АО «НПО «Высокоточные комплексы», а также индивидуальных показателей каждого подразделения, также утвержденных приказом.

За исследуемый период растет доля сотрудников с высшим образованием с 35 % до 37 %. При этом на уровне 40 % остаются сотрудники имеющие средне-профессиональное образование. И снижается доля с 24,9 % до 22,9 % сотрудники имеющих среднее и средне-специальное образование, и это в основном рабочие специальности (сварщики, токаря, сборщики). Потеря специалистов рабочих специальностей негативно сказывается на работе самого предприятия. И не

удержание специалистов имеющих средне-специальное образование, которые востребованы во многих отраслях, может отразиться на работе предприятия в целом.

На основе проведенного анализа наблюдаем, что происходит изменение структуры расходов выделяемых на стимулирование персонала качественно выполнять свою работу. При этом основная доля приходится на выплату заработной платы в рамках постоянной и премиальной части. Помимо этого используются различные мотивационные программы. Так растет доля на добровольное страхование с 0,54 % в 2016 году до 0,55 % в 2016 году. Так же меняется доля расходов на социальную помощь по усмотрения руководства.

Несмотря на увеличение общей заработной платы по всем категориям сотрудников на 11,64 % в целом по предприятию. При этом больше всего выросла заработная плата работников вспомогательного производства на 19,8 % за исследуемый период. Но при этом не сильно отстает рост заработной платы и у производственных работников. При этом на предприятии имеется ежегодная индексации заработной платы. Но даже в этом случае в результате анкетирования можно сказать, что проблема материальной оплаты труда актуальна для данного предприятия. При выделении необходимых стимулов 20 % респондентов отметили, что требуется улучшение финансового обеспечения (повышение заработной платы), сюда же можно отнести и ответы 55 % опрошенных, предлагающих ввести дополнительные статьи расходов на премирование труда. И лишь 15 % респондентов устраивает настоящее финансовое обеспечение, 15 % работает на данном предприятии т.к. их устраивает график работы, а еще 15 % работают из-за отсутствия лучших вариантов.

На АО «СКБ «Турбина» индексация окладов и тарифных ставок происходит в апреле-мае месяце. Одной из таких причин является согласование цен на продукцию военного производства. При индексации придерживаются системы, а это уровень повышение цен в предыдущий год, а так же процент на который была проиндексирована продукция и финансовые возможности предприятия. В 2016 и 2017 году предприятие имело возможность увеличивать заработную плату и проводить индексацию выше, чем уровень инфляции, что позволяло реально увеличить заработную плату сотрудникам предприятия АО «СКБ «Турбина». В 2018 году из-за убытков полученных в 2016 и 2017 году в результате деятельности предприятия, а так же с целью развития предприятия и снижения убытков, уровень заработной платы был проиндексирован и увеличен, но не покрыл уровень инфляции. Именно поэтому в 2018 году при опросе сотрудники, высказали недовольство уровнем заработной платы.

Выводы по разделу 2

За исследуемый период наблюдаем снижения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится отрицательное изменение показателя и низкий объем расходов на реализацию программ по мотивации. При этом предприятие ни один год, не обеспечено персоналом в полном объеме. При этом к 2018 году значение обеспеченности снизилось.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО СЕКТОРА

3.1 Направления улучшения системы мотивации сотрудников организации АО «СКБ «Турбина»

Для определения направлений по улучшению системы мотивации сотрудников на АО «СКБ «Турбина» определим проблемы которые возникли у предприятия и были выявлены в рамках написания 2 главы ВКР.

Проблемы системы мотивации сотрудников организации АО «СКБ «Турбина» представим на рисунке 46.

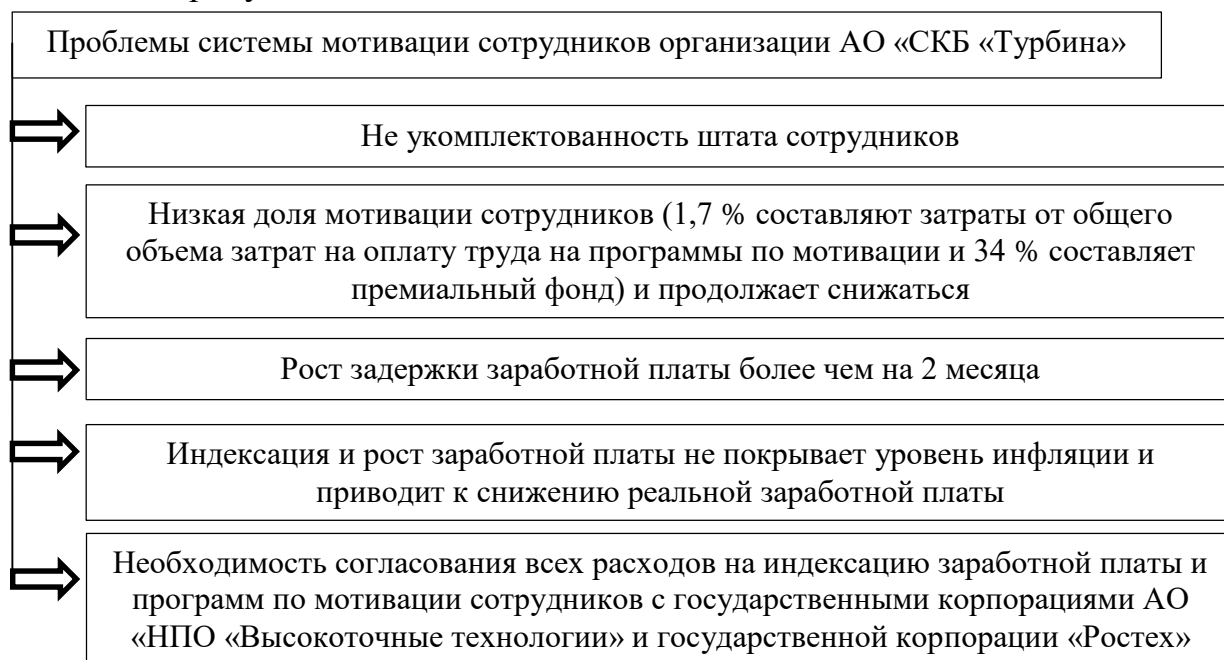


Рисунок 46 – Проблемы системы мотивации сотрудников организации АО «СКБ «Турбина»

На основе рисунка 46 наблюдаем, что у предприятия имеются проблемы связанные с мотивацией сотрудников, в том числе необходимость согласовывать дополнительные расходы, а так же наличие убытков на 2016-2017 год и незначительной прибылью за 2018 год.

Поэтому при выработке механизма мотивации необходимо учитывать специфику предприятия и необходимость предприятию самому в дальнейшем накапливать прибыль и снижать затраты для роста чистой прибыли.

Исходя из этого руководству предприятия АО «СКБ «Турбина» необходимо выработать механизм мотивации сотрудников, который устраивал бы корпорации, в которые входит предприятия и работников самого предприятия. Соответственно необходимо увеличивать уровень заработной платы, дополнительно поощрять инициативных людей и снижать уровень сотрудников привыкших получать зарплату и минимум вкладывать усилий. А так же стремиться снизить затраты с повышением прибыли и эффективности системы мотивации.

На основе рисунка 46 на рисунке 47 представим направления по улучшению системы мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина».



Рисунок 47 – Направления по улучшению системы мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина»

На основе рисунка 47 опишем направления по улучшению системы мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина».

Повышение эффективности самого предприятия позволяет улучшить одновременно показатели работы предприятия и улучшить систему мотивации сотрудников. Зачастую система мотивации во многом особенно у предприятий находящихся под контролем корпорации зависит от показателей прибыли которую они получают. В рамках контроля корпорации устанавливают минимальный уровень прибыли и тем самым контролируют расходы в том числе и на реализацию программ и объем премии выплаченных сотрудникам. Учитывая, что у АО «СКБ «Турбина» в течение 2016-2017 года были убытки, то сложно увеличивать объем премии и расходов на программы по мотивации. Поэтому важным направлением является достижение уровня прибыли необходимого корпорации без снижения затрат на персонал.

Одним из существенных направлений который сможет мотивировать сотрудников лучше работать и повысить производительность труда является подбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям. АО «СКБ «Турбина» является крупным предприятием, обладающим возможностями обучения, аттестации. Кроме того на предприятии имеется программа кадрового

резерва. В связи с этим необходимо для стимулирования работников проводить систему по перестановки кадров, там где руководитель не справляется и снижает показатели работы поставить из кадрового резерва нового сотрудника, который себя проявил. Это мероприятие с одной стороны позволит мотивировать сотрудников, а также повысить конкурентоспособность, что в конечном итоге отразится на повышении эффективности самого предприятия АО «СКБ Турбина».

Обучение сотрудников и повышение их квалификации под требования самого предприятия. Зачастую на каждом предприятии имеется своя специфика работы связанная, как с особенностями предприятия и его продукцией, так и требованиями корпорации. Исходя из этого сложно найти специалиста знающего всю специфику работы предприятия. Необходимо постоянно проводить обучение не только для заинтересованности работников и их мотивации к новым достижениям и возможности карьерного роста. Но и с целью, что работники прошедшие обучение будут более эффективно трудиться, и тем самым смогут улучшить работу предприятия.

Повышение рентабельности изделий и прибыли предприятия. Учитывая, что корпорация устанавливает минимальный уровень прибыли предприятия и его показателей, необходим комплекс мероприятий направленный на снижение себестоимости изделий. Это позволит высвобожденные средства направить на разработку и реализацию новых программ по мотивации сотрудников, а так же увеличить объем средств выделяемых на существующие мотивационные программы.

Вторым важным направлением для АО «СКБ «Турбина» является повышение эффективности механизма мотивации. Улучшение этого механизма направлена прежде всего на мотивацию сотрудников оставаться на предприятии, разрабатывать новые изделия и развивать предприятия. Это возможно если сотрудник будет уверен, что его оценят по достоинству. Это позволяет иметь сотрудника который будет предан предприятию и сможет продолжительное время отработать на нем. А сотрудник сможет получать достойную заработную плату и в дальнейшем иметь карьеру на предприятии.

В рамках этого направления можно реализовать два мероприятия.

При выплате премии учитывать коэффициент трудового участия каждого сотрудника (КТУ). В настоящее время получение премии целиком зависит от коллектива в которой работает сотрудник, а так же как эффективно работает само предприятие. Но никто в рамках мотивационной программы не применяет на АО «СКБ «Турбина» механизма направленного на стимулирование и повышение эффективности каждого работника индивидуально. Коэффициент трудового участия (КТУ) позволяет оценить достижение каждого отдельного сотрудника и на этой основе начислить вознаграждение.

В каждом подразделении один сотрудник больше затрагивает времени и готов брать на себя больше задач, другой же сотрудник наоборот стремиться спихнуть с себя как можно больше и ни за что ни отвечать. И если система мотивации не будет поощрять одного сотрудника, который стремиться к большему, и

наказывать другого. То это приведет к дальнейшему к снижению эффективности работы. Так как сотрудник стремящийся все больше брать на себя работы поймет, что получает столько же, сколько и сотрудник работающий не на полную силу. В результате в дальнейшем пропадет интерес.

Именно поэтому на предприятии должен быть введен коэффициент трудового участия в каждом подразделении, а так же каждого подразделения в общем деле. Ведь если работника работающего по сдельной системе оплата можно мотивировать количеством выполненной работы с определенным качеством, то служащего это сделать сложнее.

Создание механизмов мотивации сотрудников для разработки предложение и продвижения по карьерной лестнице. Зачастую если система мотивации не предполагает инициативу и ее поощрения, то сотрудник будет выполнять свою работу, но не будет стремиться ввести рационализаторские предложения развивающие его работу, работу сотрудников которые с ним работают, а зачастую и всего предприятия в целом. Необходим мотивационный механизм позволяющий премировать сотрудника за рационализаторские предложения и предложения по разработки новой продукции и механизмы ее продвижения. Каждое рационализаторское предложение должно быть оплачено и оценено исходя из экономии которое оно несет при его реализации. Кроме того важным для любого предприятия становится разработка новой продукции позволяющих осуществлять диверсификацию на рынке, а так же не терять рынок в будущем. Все нововведения можно оценить для предприятия и сотрудник их предложивший и реализующий должен получать средства в виде премии, а может даже процент от стоимости новой продукции.

Помимо этого сотрудник постоянно дающий предложения заслуживает продвижение по служебной лестнице, во первых чтобы его не потерять для предприятия, во вторых для создания ему необходимых условий на предприятии, чтобы он чувствовал себя нужным.

В рамках ВКР предложены несколько направлений и исходя из них несколько мероприятий. Каждое мероприятие заслуживает внимания для внедрения на АО «СКБ «Турбина». В рамках дипломного проекта оценим одно из мероприятий позволяющее оценить его эффективность для самого предприятия в целом, а так же для мотивационного механизма реализуемого на АО «СКБ «Турбина». А в дальнейшем если механизм позволит повышать заинтересованность сотрудников, то данный механизм можно реализовать на всех предприятиях входящих в государственную компанию «Ростех», а это более 700 предприятий по всей России.

Одним из таких мероприятий является использование коэффициента трудового участия в отделах и службах предприятия АО «СКБ «Турбина» с целью повышения эффективности работы предприятия и повышения схемы мотивации сотрудников.

3.2 Оценка эффективности мероприятия улучшения системы мотивации сотрудников организации общественного сектора

Для реализации механизма мотивации сотрудников рассмотрим сам механизм и за какие достижения сотрудник должен дополнительно премироваться, а за какие наоборот наказываться и получать только оклад.

Учитывая, что на предприятии работают разные подразделения выполняющие разную работу, но работающие на один общий результат связанный с развитием предприятия, повышение его эффективности работы, а так же возможностью получать вознаграждение за труд позволяющего не только прожить, но и развиваться.

Базовый коэффициент повышается или понижается в зависимости от показателей, отражающих индивидуальный вклад специалиста в коллективный результат труда. Каждое подразделение определяет индивидуальные размеры КТУ. Решение принимается руководителем подразделений с привлечением нескольких сотрудников и оформляется соответствующим протоколом. В таблице 41 представим основные направления снижения или повышения эффективности работы каждого сотрудника и каждого подразделения в отдельности.

Таблица 41 – Основные направления снижения или повышения эффективности работы каждого сотрудника и каждого подразделения в отдельности

Показатели, индивидуального повышающие величину КТУ	Повышение коэффициента трудового участия	Понижение коэффициента трудового участия
проявление инициативы, творческой активности при выполнении производственной, организационно-технической задачи	выполнили поставленную задачу	невыполнение в срок распоряжения руководителя
решение сложной и ответственной задачи	следовали требованиям к технологии производства, качеству, охране труда	нарушение технологии производства
выполнение работы в сжатые сроки	соблюдали трудовую дисциплину	невыполнение плана, установленных экономических показателей
наставничество	соблюдали должностные обязанности, рабочие инструкции	нарушение трудовой дисциплины

С применением КТУ могут распределяться такие доплаты, как:

- премия за трудовые достижения (за выполнение сверхнормы);
- единовременное вознаграждение в связи с изменением нормативов;
- экономия по зарплате, связанная с высвобождением персонала.

Для применения формулы также необходимо знать точное число работников, на которых будет делиться общее участие. Расчет можно произвести так:

$$КТУ = (O / O1 + O2 + \dots + On) \cdot N$$

где КТУ – коэффициент трудового участия;

O – оценка, присвоенная сотруднику, коэффициент участия которого вычисляется;

O1 + O2 + ... + On – сумма баллов всех сотрудников;

N – количество членов коллектива.

На следующем этапе разрабатываются КРІ конкретных подразделений, и только после этого – показатели внутри подразделения для основных рабочих мест.

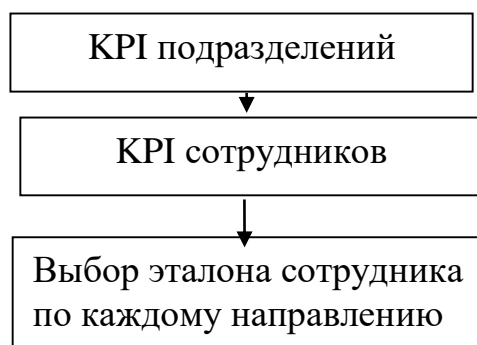


Рисунок 48 – Разработка ключевых показателей эффективности деятельности на АО «СКБ «Турбина»

Все сотрудники знают: если в течение года компания не добьется поставленных задач и КРІ не будут достигнуты, то вне зависимости от того, как сработали отдельно взятые подразделения, персонал не получит годового бонуса. Такой подход способствует тому, что подразделения заинтересованы в успешной работе друг друга и достижении единых целей.

Показатели, применяемые в компании, просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и оценивают конечные итоги, на системной основе информируют обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут в течение года корректировать свою деятельность.

При этом фонд оплаты с учетом премии жестко привязывается к выручке АО «СКБ «Турбина».

Положение предусматривает следующие дополнительные доплаты:

- 1) в размере 2 % от фактически начисленной оплаты труда за работу без замечаний со стороны руководства (отсутствие претензий со стороны заказчика для производственных, конструкторских и технологических подразделений);
- 2) в размере в размере 1 % от фактически начисленной заработной платы за работу без нарушений трудового распорядка (отсутствуют прогулы, опоздания, преждевременный уход с работы);
- 3) в размере 2 % за перевыполнение плана подразделением;
- 4) в размере реального процента за перевыполнение плана предприятием АО «СКБ «Турбина» в целом;

- 5) в размере 1 % за работу на предприятии свыше 3 лет;
- 6) в размере 5 % за разработку и внедрение новых идей в работу предприятия, повышающих ее эффективность;
- 7) в размере месячного фонда заработной платы с учетом премии за выполнение годовых показателей по выручке и прибыли.
- 8) в размере 4 % за совмещение должностных обязанностей.

Положение по оплате труда также предполагает снижение основной заработной платы:

- 9) в размере 2 % от фактически начисленной оплаты труда при наличии замечаний со руководителя;
- 10) в размере 1 % от фактически начисленной заработной платы при нарушении трудового распорядка (наличие прогулов, опозданий, преждевременного ухода с работы);
- 11) в размере 2 % за невыполнение плана подразделением;
- 12) в размере реального процента за невыполнение плана предприятием АО «СКБ «Турбина» в целом.

В таблице 42 представим дополнительную систему мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина».

Таблица 42 – Дополнительная система мотивации сотрудников АО «СКБ «Турбина»

Показатели, индивидуального повышающие величину КТУ	Повышение коэффициента трудового участия	Понижение коэффициента трудового участия
в размере 4 % за совмещение должностных обязанностей	в размере 2 % за перевыполнение плана подразделением	в размере реального процента за невыполнение плана предприятием АО «СКБ «Турбина» в целом
в размере 5 % за разработку и внедрение новых идей в работу предприятия, повышающих ее эффективность	в размере реального процента за перевыполнение плана предприятием АО «СКБ «Турбина» в целом	в размере 2 % за невыполнение плана подразделением
в размере 1 % за работу на предприятии свыше 3 лет	в размере месячного фонда заработной платы с учетом премии за выполнение годовых показателей по выручке и прибыли	в размере 1 % от фактически начисленной заработной платы при нарушении трудового распорядка
в размере 1 % от фактически начисленной заработной платы за работу без нарушений трудового распорядка		
в размере 2 % от фактически начисленной оплаты труда за работу без замечаний со стороны руководства		в размере 2 % от фактически начисленной оплаты труда при наличии замечаний со руководителя

Рассчитаем дополнительный объем средств необходимых на внедрение мотивационного механизма.

Так согласно распоряжению «Ростех» средний процент чистой прибыли должен составлять 4 % от объема выручки прошлого года, в этом случае сотрудники получают премию в размере месячного фонда заработной платы.

Рассчитаем размер среднего фонда заработной платы и прибыли предприятия.

Постоянная часть ФОТ в 2018 году составляет 336 401,52 тыс. руб.

Ср фонд зарплаты = $336\,401,52/12=28\,033,5$ тыс. руб.

В таблице 43 представим расчет повышающих показателей.

Таблица 43 – Расчет повышающихся показателей

Показатели, повышающие и понижающие величину КТУ	Количество	Расчет
в размере 4 % за совмещение должностных обязанностей	количество вакантных штатных единиц - 24	$=24*28\,033,5/1022*4\%$ $=26,33$ тыс. руб.
в размере 5 % за разработку и внедрение новых идей в работу предприятия, повышающих ее эффективность	В среднем на предприятии происходит до 100 предложений, то позволяет выбрать 2 % от предложенных идей. Реализация мероприятия позволяет увеличить число идей до 200 раз	$=200*2\%*28\,033,5/1022*4\%$ $=4,3$ тыс. руб.
в размере 1 % за работу на предприятии свыше 3 лет	464	$=464*28\,033,5/1022*1\%$ $=127$ тыс. руб.
в размере в размере 1 % от фактически начисленной заработной платы за работу без нарушений трудового распорядка	В среднем на предприятии ни раз не нарушали трудовую дисциплину 80 %, при реализации нового механизма в течение года показатель сможет подняться на 1 %	$1022*(81\%-19\%)*28\,033,5/1022*1\%=173$ тыс. руб.
в размере 2 % от фактически начисленной оплаты труда за работу без замечаний со стороны руководства	За счет реализации мероприятия можно за год добиться 10 % сотрудников общепроизводственного и коммерческого персонала – 314 чел.	$314*10\%*11\,816/314*1\%$ $=11,8$ тыс. руб.
в размере 2 % за перевыполнение плана подразделением	В первый по расчет по выполнению плана	0
в размере реального процента за перевыполнение плана предприятием АО «СКБ «Турбина» в целом	В первый по расчет по выполнению плана	0
в размере месячного фонда заработной платы с учетом премии за выполнение годовых показателей по выручке и прибыли		Ср фонд зарплаты = $336\,401,52/12=28\,033,5$ тыс. руб.
Итого		28 375,93 тыс. руб.

Реализация предложений позволяет произвести экономию затрат в размере 2 % за счет предложений по рационализаторским предложениям, в рамках

повышение производительности труда, снижение затрат на энергоресурсы, пересмотра нормативов на производства изделий.

За счет рационализаторских предложений удастся повысить на 5 % выручку от реализации.

Помимо этого, рационализаторские предложения позволяют осуществить экономию управленческих расходов, в рамках повышения производительности труда. Затраты на дополнительную мотивацию включены в себестоимость реализации.

Произведем расчет себестоимости, выручки и прибыли, данные сведем в таблицу 44.

Таблица 44 – Расчет себестоимости, выручки и прибыли АО «СКБ «Турбина», в тыс. руб.

Показатель наименование	2018 год	Прогноз 2019 год
Выручка	1 855 395	=1 855 395*1,05=1 948 165
Себестоимость продаж	-1 335 884,40	1 948 165*(72 %-2 %)+28375,93=-1392091,26
Валовая прибыль	519 510,60	556 073,50
Коммерческие расходы	-1240,00	-1240,00
Управленческие расходы	-364 200,00	364 200*95 %=-345 990,00
Прибыль (убыток) от продаж	154 070,60	208 843,50
Прочие доходы и расходы		
Проценты к получению	0,00	0,00
Проценты к уплате	-108 926,00	-108 926,00
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00
Прочие доходы	154,00	154,00
Прочие расходы	-10 605,88	-10 605,88
Прибыль (убыток) до налогообложения	34 692,72	89 465,62
Текущий налог (доходы-расходы)	-9059,72	-15 249,82
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	25 633	74 216

Рассчитаем изменение показателей эффективности по мотивации.

В рамках ВКР рассчитаем показатели затрат на мотивацию, которые формируются за счет премии и мотивационных программ, данные расчетов представим в таблице 45. При этом за разработку и внедрение новых идей в работу предприятия, повышающих ее эффективность и за работу на предприятии свыше это реализация новых программ в рамках мотивации персонала, а остальная часть это мотивация в рамках премии.

Таблица 45 – Динамика и структура выплат премии и мотивационных программ

Наименование статьи	Динамика, в тыс. руб.				Структура, в %			
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Итого	196 133,82	205 248,90	189 889,58	218 265,5	100,00	100,00	100,0	100,0
Переменная часть ФОТ (премии по результатам трудовой деятельности)	186 520,32	195 394,8	181 139,28	=181139,28 +28 244,63	95,10	95,20	95,39	95,93
Выплаты в рамках программ по мотивации персонала	9 613,50	9 854,10	8 750,30	=8750,3+ +4,3+127	4,90	4,80	4,61	4,07

На основе таблицы 45 на рисунке 49 представим долю затрат на мотивацию.

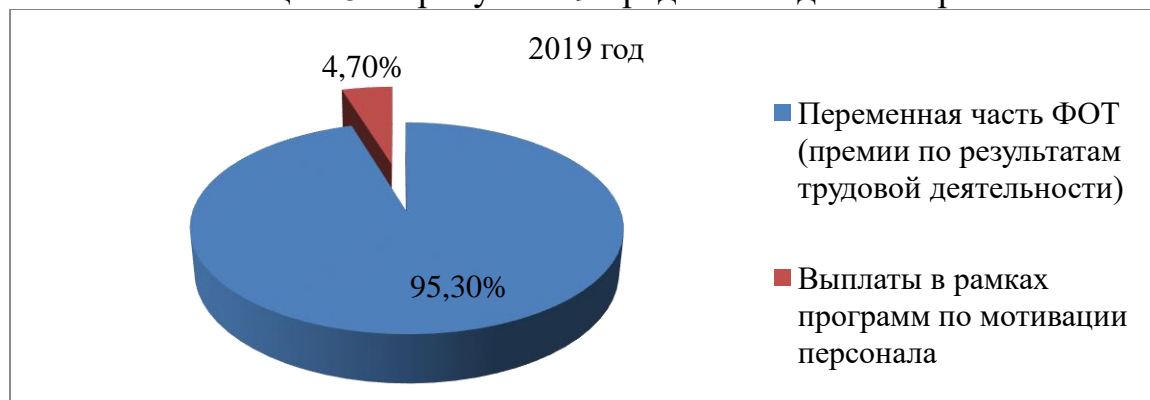


Рисунок 49 – Структура затрат на мотивацию в 2019 году

Несмотря на то, что переменная часть увеличилась больше, чем мотивационные программы, в целом это отразилось на увеличении заработной платы сотрудников.

В таблице 46 представим динамику и темпы роста средней зарплаты за счет реализации мероприятия.

Таблица 46 – Динамика и темпы роста средней зарплаты

Наименование показателя	Динамика, тыс. руб./мес.				Темпы роста, в %			
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2017/2016 год	2018/2017 год	2018/2016 год	2019/2018 год
Средняя заработная производственного персонала	37,80	40,70	42,20	42,2+ 2,31 =44,51	107,67	103,69	111,64	105,5

На основе таблицы представим динамику заработной платы.



Рисунок 50 – Динамика заработной платы

Реализация мероприятия позволяет улучшить уровень заработной платы.

В таблице 47 представим данные для расчета затратной эффективности.

Таблица 47 – Данные для расчета затратной эффективности

Наименование статьи	Динамика, в тыс. руб.			
	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Выплаты в рамках программ по мотивации персонала	9 613,50	9 854,10	8 750,30	=8750,3+4,3 +127
Выручка	1 680 927,00	1 658 961,00	1 855 395	1 948 165
Валовая прибыль	453 850,29	447 919,47	519 510,60	556 073,50
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	-68 780,00	-113 877,00	25 633	74 216

На основе таблицы 47 наблюдаем, что реализация мероприятия благотворно отразилось на эффективности и применении программ мотивации в дальнейшем.

Таблица 48 – Показатели эффективности,

Наименование показателя	в знач.		
	2017 год	2018 год	2019 год
Объем финансирования программ мотивации на изменение выручки	-0,45	0,04	0,10
Объем финансирования программ мотивации на изменение валовой прибыли	-1,66	0,12	0,24
Объем финансирования программ мотивации на изменение чистой прибыли	-0,22	0,06	0,18

На основе таблицы 48 на рисунке 51 представим динамику показателей эффективности.

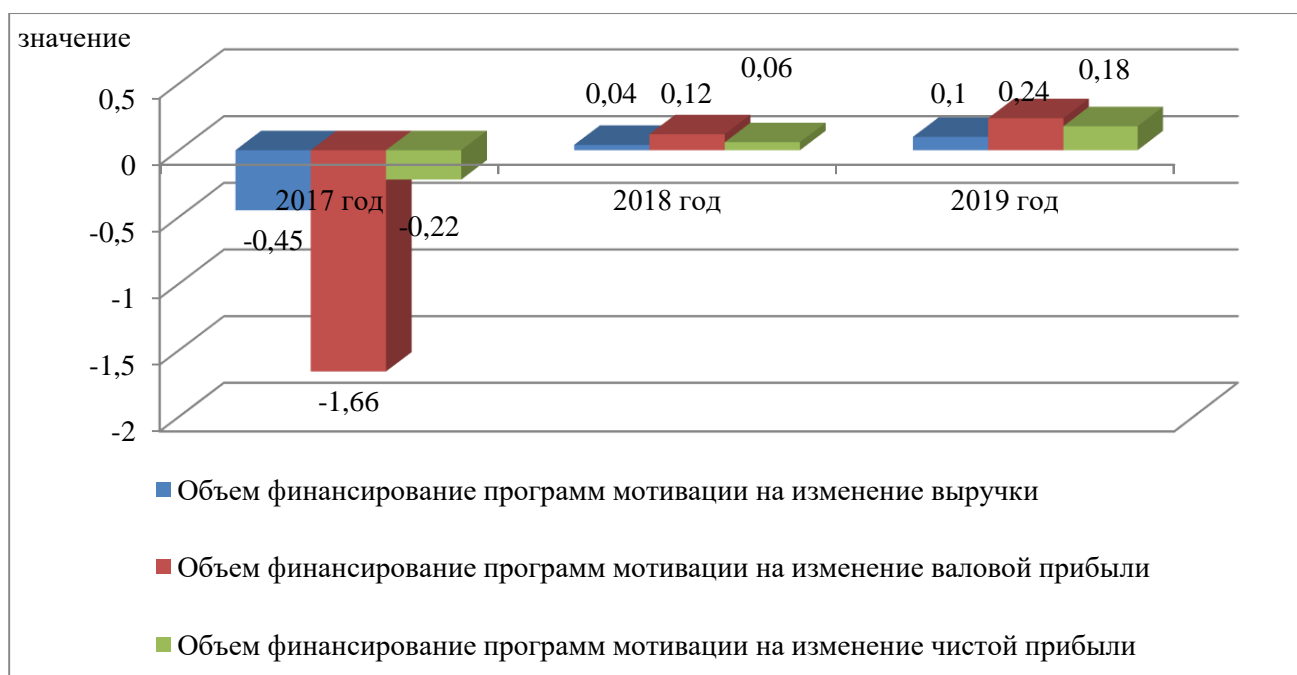


Рисунок 51 – Динамика показателей эффективности

На основе рисунка 51 наблюдаем улучшения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится не только реализация новых программ, но и повышение заинтересованности сотрудников в выполнении планов и снижение всех затрат предприятия, которых можно избежать.

Выводы по разделу 3.

В рамках ВКР предложены несколько направлений и исходя из них несколько мероприятий. Каждое мероприятие заслуживает внимания для внедрения на АО «СКБ «Турбина». В рамках дипломного проекта оценим одно из мероприятий позволяющее оценить его эффективность для самого предприятия в целом, а так же для мотивационного механизма реализуемого на АО «СКБ «Турбина». А в дальнейшем если механизм позволит повышать заинтересованность сотрудников, то данный механизм можно реализовать на всех предприятиях входящих в государственную компанию «Ростех», а это более 700 предприятий по всей России.

Одним из таких мероприятий является использование коэффициента трудового участия в отделах и службах предприятия АО «СКБ «Турбина» с целью повышения эффективности работы предприятия и повышения схемы мотивации сотрудников.

Реализация предложений позволяет произвести экономию затрат в размере 2 % за счет предложений по рационализаторским предложениям, в рамках повышения производительности труда, снижение затрат на энергоресурсы, пересмотра нормативов на производства изделий.

За счет рационализаторских предложений удастся повысить на 5 % выручку от реализации.

Помимо этого, рационализаторские предложения позволяют осуществить экономию управленческих расходов, в рамках повышения производительности

труда. Затраты на дополнительную мотивацию включены в себестоимость реализации.

Несмотря на то, что переменная часть увеличилась больше, чем мотивационные программы, в целом это отразилось на увеличении заработной платы сотрудников. Реализация мероприятия позволяет улучшить весь уровень заработной платы сотрудников АО «СКБ «Турбина».

За счет реализации мероприятия наблюдаем улучшения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится не только реализация новых программ, но и повышение заинтересованности сотрудников в выполнении планов и снижение всех затрат предприятия, которых можно избежать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала – это воздействие на поведение персонала для достижения общественных, групповых и личных целей посредством материальных и моральных побудительных средств для повышения эффективности трудится для выполнения целей и задач организации.

Общественный сектор экономики – сфера деятельности, ориентированная на ликвидацию провалов рынка и создание общих и социально значимых благ.

Размер общественного сектора в экономике определяется соотношением тех выгод и издержек, которые связаны с его функционированием. К выгодам относится компенсация предпринимательского рынка. К издержкам – повышение уровня налогообложения, расширение бюрократии и рост расходов на создание государственного аппарата, влияние политической конъюнктуры на принятие экономических решений и др.

На основе разработанного алгоритма анализа и диагностики действующей системы мотивации персонала организации, возможно выработать ряд направлений и выбрать необходимую стратегию формирования системы мотивации приемлемы к данной организации общественного сектора.

Размеры компенсаций основывается на основе устава и положение по мотивации АО «СКБ «Турбина».

В рамках устава генеральный директор:

- применяет к работникам Общества меры поощрения и налагает на них взыскания в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о труде, а также внутренними документами Общества;
- определяет виды стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и др.), порядок и условия их применения, а также устанавливает формы, систему и размер оплаты труда работников Общества;
- самостоятельно устанавливает для работников Общества дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы.

Следовательно, уровень премирования устанавливается с учетом выполнения показателей предприятием АО «СКБ «Турбина» установленных приказом генерального директора и согласованных с АО «НПО «Высокоточные комплексы», а также индивидуальных показателей каждого подразделения, также утвержденных приказом.

За исследуемый период растет доля сотрудников с высшим образованием с 35 % до 37 %. При этом на уровне 40 % остаются сотрудники имеющие средне-профессиональное образование. И снижается доля с 24,9 % до 22,9 % сотрудники имеющих среднее и средне-специальное образование, и это в основном рабочие специальности (сварщики, токаря, сборщики). Потеря специалистов рабочих специальностей негативно сказывается на работе самого предприятия. И не удержание специалистов имеющих средне-специальное образование, которые востребованы во многих отраслях, может отразиться на работе предприятия в целом.

На основе проведенного анализа наблюдаем, что происходит изменение

структуры расходов выделяемых на стимулирование персонала качественно выполнять свою работу. При этом основная доля приходится на выплату заработной платы в рамках постоянной и премиальной части. Помимо этого используются различные мотивационные программы. Так растет доля на добровольное страхование с 0,54 % в 2016 году до 0,55 % в 2016 году. Так же меняется доля расходов на социальную помощь по усмотрения руководства.

Несмотря на увеличение общей заработной платы по всем категориям сотрудников на 11,64 % в целом по предприятию. При этом больше всего выросла заработная плата работников вспомогательного производства на 19,8 % за исследуемый период. Но при этом не сильно отстает рост заработной платы и у производственных работников. При этом на предприятии имеется ежегодная индексации заработной платы. Но даже в этом случае в результате анкетирования можно сказать, что проблема материальной оплаты труда актуальна для данного предприятия. При выделении необходимых стимулов 20 % респондентов отметили, что требуется улучшение финансового обеспечения (повышение заработной платы), сюда же можно отнести и ответы 55 % опрошенных, предлагающих ввести дополнительные статьи расходов на премирование труда. И лишь 15 % респондентов устраивает настоящее финансовое обеспечение, 15 % работает на данном предприятии т.к. их устраивает график работы, а еще 15 % работают из-за отсутствия лучших вариантов.

На АО «СКБ «Турбина» индексация окладов и тарифных ставок происходит в апреле-мае месяце. Одной из таких причин является согласование цен на продукцию военного производства. При индексации придерживаются системы, а это уровень повышения цен в предыдущий год, а так же процент на который была проиндексирована продукция и финансовые возможности предприятия. В 2016 и 2017 году предприятие имело возможность увеличивать заработную плату и проводить индексацию выше, чем уровень инфляции, что позволяло реально увеличить заработную плату сотрудникам предприятия АО «СКБ «Турбина». В 2018 году из-за убытков полученных в 2016 и 2017 году в результате деятельности предприятия, а так же с целью развития предприятия и снижения убытков, уровень заработной платы был проиндексирован и увеличен, но не покрыл уровень инфляции. Именно поэтому в 2018 году при опросе сотрудники, высказали недовольство уровнем заработной платы.

За исследуемый период наблюдаем снижения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится отрицательное изменение показателя и низкий объем расходов на реализацию программ по мотивации. При этом предприятие ни один год, не обеспечено персоналом в полном объеме. При этом к 2018 году значение обеспеченности снизилось.

Следовательно, на основе проведенного анализа наблюдаем проблемы у АО «СКБ «Турбина» в поиске квалифицированных кадров. Помимо этого сложно подобрать при сложности персонала достаточное количество работников рабочих специальностей. В связи с этим можно говорить о недостаточной системе

мотивации персонала, что сказывается на объемах реализации и уровне квалификации персонала.

В рамках ВКР предложены несколько направлений и исходя из них несколько мероприятий. Каждое мероприятие заслуживает внимания для внедрения на АО «СКБ «Турбина». В рамках дипломного проекта оценим одно из мероприятий позволяющее оценить его эффективность для самого предприятия в целом, а так же для мотивационного механизма реализуемого на АО «СКБ «Турбина». А в дальнейшем если механизм позволит повышать заинтересованность сотрудников, то данный механизм можно реализовать на всех предприятиях входящих в государственную компанию «Ростех», а это более 700 предприятий по всей России.

Одним из таких мероприятий является использование коэффициента трудового участия в отделах и службах предприятия АО «СКБ «Турбина» с целью повышения эффективности работы предприятия и повышения схемы мотивации сотрудников.

Реализация предложений позволяет произвести экономию затрат в размере 2 % за счет предложений по рационализаторским предложениям, в рамках повышение производительности труда, снижение затрат на энергоресурсов, пересмотра нормативов на производства изделий.

За счет рационализаторских предложений удастся повысить на 5 % выручку от реализации.

Помимо этого, рационализаторские предложения позволяют осуществить экономию управленческих расходов, в рамках повышение производительности труда. Затраты на дополнительную мотивацию включены в себестоимость реализации.

Несмотря на то, что переменная часть увеличилась больше, чем мотивационные программы, в целом это отразилось на увеличение заработной платы сотрудников. Реализация мероприятия позволяет улучшить весь уровень заработной платы сотрудников АО «СКБ «Турбина».

За счет реализации мероприятия наблюдаем улучшения ряда показателей оценки мотивационной составляющей. Одной из причин становится не только реализация новых программ, но и повышение заинтересованности сотрудников в выполнении планов и снижение всех затрат предприятия, которых можно избежать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс РФ // КонсультантПлюс. – 2019.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.1: Федеральный Закон от 28 июля 2012 № 144–ФЗ. // КонсультантПлюс. – 2019.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.2: Федеральный Закон от 02 октября 2012. // КонсультантПлюс. – 2019.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учебник / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Ф.Д. Кадария. – М.: Феникс, 2015 –260 с.
5. Аширов, Д.А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 360 с.
6. Ахинов, Г.А. Экономика общественного сектора: учебное пособие / Г.А. Ахинов, Е.Н. Жильцов. – М.: Инфра-М, 2018. – 345с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: Юнити, 2017. – 224с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник для экономических спец. Вузов / под редакцией О.С. Виханский, Наумов А.И. - М.: Изд-во МГУ, 2014 –128, 214 с.
9. Все сложные кадровые вопросы / под ред. Ф.Н. Филина. «Гросс Медиа Ферлаг», 2009 «РОСБУХ». – 2016
10. Градов, А.П. Национальная экономика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с;
11. Горнев, А.З. Проблемы управления персоналом: учебник / А.З. Гернев – М.: Бином, 2018 –67 с.
12. Десслер, Г. Управление персоналом: учебник / Г. Дессер - М.: Бином, 2016 – 54 с.
13. Дзарасов, С.С. Каждому – об управлении: учебник / С.С. Дзарасов. – М.: Мысль, 2016 –356 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник/ А.П. Егоршин – Новгород: НИМБ, 2017 –84 с.
15. Жадан, С. Мотивационный менеджмент: определимся с базовыми понятиями/ Жадан С.// Управление персоналом, 2016. – № 5
16. Жуков, А.Л. Построение системы стимулирования результатов труда / А.Л. Жуков, // Труд и социальные отношения. – 2015. – №3. – С.15.
17. Инкин, Б.М. Основы управления персоналом: учебник/ Б.М. Инкин – М.: Высшая школа, 2017 –112 с.
18. Каминг, М.В. Теория и практика менеджмента персонала: учебник / М.В. Каминг – М.: Новости, 2017 –81 с.
19. Каверин, С.Б. Мотивация труда: учебник / С.Б. Каверин – М.: Дело. – 2008
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2016. – 301 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

22. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
23. Маслоу, А. Мотивация и Личность: учебник/ А. Маслоу – СПб.: Евразия, 2017. – 99 с.
24. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. – М.: Дело, 2016. –361 с.
25. Митрофанова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. Митрофанова // Кадровик . – 2016. – № 8 – С. 7–12
26. Милецкий, В.П. Социальное государство: эволюция теории и практика (политико-социологический анализ): учебник / В.П. Милецкий. – СПб.: 2014. –274 с.
27. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М». – 2017
28. Мотивация: учебник / С.А. Шапиро // «ГроссМедиа», 2018
29. Муниципальное управление: учебное пособие для вузов / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов и др; под ред. В.Н. Иванова. – М.: «Муниципальный мир», 2014.
30. Пономарёв, И.П. Мотивация работой в организации: учебник / И.П. Пономорев – М.: Едитория УРСС, 2016.
31. Пугачев, В.П. Руководство персонала организации: учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279с.
32. Экономика общественного сектора: учебник для академического бакалавриата / под ред. Л.И. Якобсона, М.Г. Колосницы – М.: Издательство Юрайт, 2015.
33. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – www.gks.ru
34. Экономический словарь терминов и понятий. – <http://www.fin-all.ru/>.
35. Устав АО «СКБ «Турбина». – <http://skb-turbina.com>

ПРИЛОЖЕНИЕ А