

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
магистранта очной формы обучения
группы 05001645
Игумновой Анны Олеговны

Научный руководитель:
доцент кафедры управления
персоналом,
кандидат экономических наук,
профессор
Третьякова Л. А.

Рецензент
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики,
управления и организации
производства СТИ НИТУ «МИСиС»,
г. Старый Оскол
Заякина И. А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	6
1.1. Социально-экономические аспекты мотивации труда. Мотивация персонала на предприятии.....	6
1.2. Теории мотивации и основные подходы к ее изучению.....	13
1.3. Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях.....	24
1.4. Основные принципы формирования системы мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности.....	29
1.5. Критерии оценки эффективности стимулирования и мотивации труда персонала.....	31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятий перерабатывающей промышленности.....	35
2.2. Анализ эффективности трудовой деятельности на предприятиях перерабатывающей промышленности.....	39
2.3 Динамика показателей оценки системы мотивации труда работников на предприятиях.....	42
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	52
3.1. Программа совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности	52
3.2. Основные мероприятия, входящие в программу совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Усиление внимания к кадровому капиталу как основной составляющей высокой производительности труда и конкурентоспособности организаций является общемировой тенденцией. В его развитие вовлекаются серьезные интеллектуальные и материальные ресурсы. Однако на многих российских предприятиях, где и сегодня не решена проблема избыточности кадров, этот капитал не расценивается как особо важный, а низкий уровень производительности труда и качества конечной продукции можно считать следствием неэффективного кадрового менеджмента, реализуемого на ряде предприятий. Причинами такого положения могут быть: использование привычных и отлаженных моделей мотивации труда, оставшихся еще с периода плановой экономики и являющихся малоэффективными при рыночной ее форме; использование западных мотивационных моделей, не учитывающих социальных аспектов в работе организаций, не спроецированных на современные российские условия, характеризующиеся трансформациями в общественном сознании переходного периода.

Выделение персонала в один из важнейших аспектов повышения эффективности работы предприятия является веянием нового времени. Не современные станки, дорогостоящее оборудование и иной капитал, а именно люди – человеческий капитал – становятся важнейшим ресурсом предприятия, приводящим в действие остальные ресурсы. Для их эффективной работы необходима разработка теоретических моделей мотивации, адекватных современным условиям, учитывающих специфику промышленных предприятий, являющихся сосредоточением значительных человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Мотивация затрагивает и другие социальные аспекты, которые необходимо учитывать при организации работы на крупных промышленных предприятиях.

Теоретические основы мотивации трудовой деятельности берут начало в теориях социальной деятельности, в том числе, и профессиональной,

заложенных в трудах М. Вебера, К. Маркса, Э. Мейо, Т. Парсонса, Д. Риккардо, А. Смита, Ф. Энгельса, Ф. Тейлора и др.

Теории управления трудовой мотивацией содержатся в работах И.А. Пригожина, Ю.Д. Красовского, И.А. Кравченко, В.В. Радаева, О.В. Ромашова. Изменения, произошедшие в трудовой мотивации в 90-е гг. XX в. изучаются В.С. Магуном, Ю.А. Симагиным, А.Л. Темницким, Т.В. Хлоповой, Е.Л. Шершневой и др.

Объектом диссертационного исследования являются предприятия перерабатывающей промышленности.

Предмет диссертационного исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс формирования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности.

Цель диссертационного исследования – теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по формированию системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности.

Задачи диссертационного исследования в соответствии с поставленной целью включают следующее:

- 1) рассмотреть методические основы мотивации труда персонала;
- 2) определить место и значение управления персоналом в системе повышения эффективности труда;
- 3) провести анализ состава и структуры, методов мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности;
- 4) дать оценку эффективности существующей системе мотивации персонала;
- 5) разработать программу формирования системы мотивации для персонала предприятий перерабатывающей промышленности;

Положения, выносимые на защиту:

1. Определить сущность эффективной системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности;

2. Дана оценка, и выявлены тенденции формирования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности;

3. Программа формирования системы мотивации для персонала предприятия перерабатывающей промышленности.

Научная новизна изложенных в диссертации и выносимых на защиту результатов исследований заключается в разработке комплексного решения по формированию системы мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что расширена теоретическая и методологическая база понятийного аппарата теории формирования системы мотивации труда, показаны особенности формирования системы мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности.

Практическая значимость работы. В работе даны практические рекомендации по формированию системы мотивации труда работников на предприятиях перерабатывающей промышленности, повышению их трудовой активности в решении стоящих перед их организациями стратегических и тактических задач.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1 Социально-экономические аспекты мотивации труда. Мотивация персонала на предприятии

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные методы, как и какими способами они могут быть реализованы.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

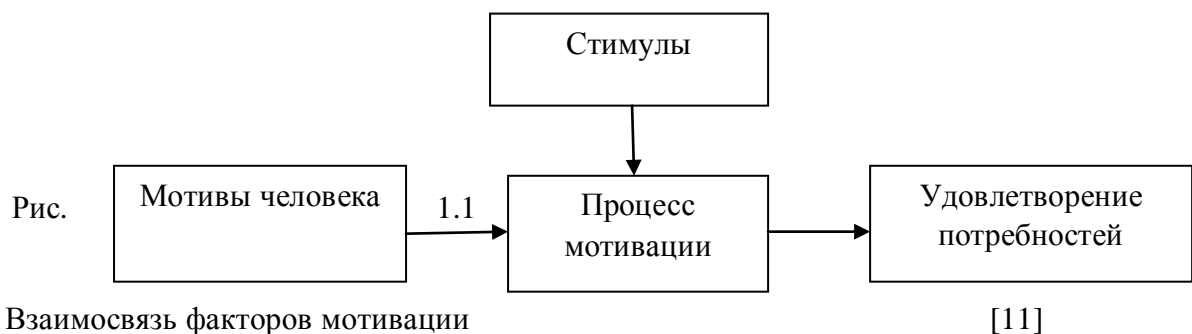
Главная задача мотивационного процесса – это сделать работников не столько обладателями средств производства, сколько владельцами результатов применения собственной рабочей силы.

Руководители воплощают решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
- представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;
- мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.1).



Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда. Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [11].

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых

усилий или его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [22].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ,

необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные[6].

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, ит.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу – собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом, а на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

1) коллективизм (потребность быть в коллективе), который характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и в России;

2) личное самоутверждение (самовыражение), которое характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста;

3) мотив самостоятельности, присущий работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело;

4) мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему;

5) мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг;

6) мотив справедливости, который проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение требований справедливости, как правило, ведёт к демотивации;

7) мотив состязательности, что генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определённую направленность[12]. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворённой, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата. Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным для себя[28]. Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации, следующие:

- 1) похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- 2) поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением);
- 3) непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- 4) проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи;
- 5) необходимо предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями;
- 6) следует поощрять работников за достижение промежуточных целей;

7) желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией;

8) не следует ущемлять самоуважение работников, а предоставлять им возможность «сохранить лицо»;

9) оптимально награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников;

10) в организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция – дух соревнования, способствующий прогрессу[28].

Рассмотрим формы и методы мотивации труда, особенности и условия их применения на предприятии.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ[69]. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и людьми, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент, согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет желаемое трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определённый результат трудовой деятельности.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько основных положений о мотивировании, которые являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

– премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать приемлемый метод измерения увеличения производительности труда;
- работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий[69].

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы и мотивы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего (нематериального) вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор, и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости. Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе. Эти задачи решаются при помощи нематериальных элементов системы стимулирования труда.

Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной, эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть гарантированы государством или добровольно предоставлены предприятием своим работникам[19]. Гарантированные государством социальные льготы обязательны для предприятий всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер.

Вместе с тем предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, не предусмотренные законом, для привлечения новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наёмным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров. Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности [14].

Таким образом, мотивация труда – это сложный процесс, имеющий многоаспектный характер. Залогом эффективности систем стимулирования труда является обоснованный выбор методики и показателей оценки трудового вклада работника, что предполагает учет условий его работы и выбор среди решаемых работником задач той, которая должна найти выражение в основном показателе материального стимулирования.

1.2 Теории мотивации и основные подходы к её изучению

Анализ содержания понятия «мотивация» с точки зрения управления человеческими ресурсами позволяет выделить процессы активизации мотивов работников (или внутреннюю мотивацию) и создания стимулов (внешнюю мотивацию) для их побуждения к эффективному труду. Исходя из определения, можно сказать, что целью мотивации является создание системы таких условий, которые бы побуждали работника к осуществлению действий, направленных на наиболее эффективное достижение целей. Когда говорят о мотивации и стимулировании труда, подразумевают также такие понятия как потребность, мотивы, стимул и цели.

Потребности – это состояние нужды в каком-либо объекте, который необходим для жизнедеятельности человека. Потребности определяют направление активности человека, и являются причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели. Стимул, напротив, является внешним побуждением человека к действию посредством действия на интересы.

В свою очередь, цель – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек. Иными словами, цель, как правило, является осознанной потребностью, которая приобрела какую-либо форму. Когда мы говорим о потребностях, то имеем в виду первичные (физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как пища, сон, дыхание) и вторичные – потребности человека, выработанные в процессе жизнедеятельности человека (уважение, богатство, признание, власть). Потребности невозможно наблюдать непосредственно, они становятся явными посредством поведения человека, т. е., потребности служат для человека мотивом к действию. В свою очередь, потребность выражается в целеустремлённости.

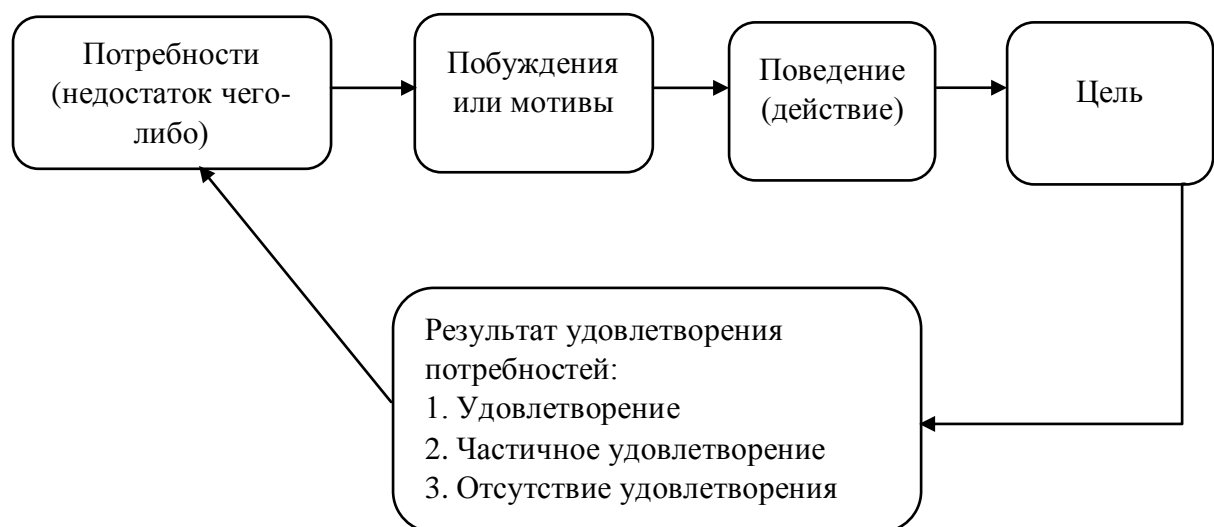


Рис. 1.2 Упрощенная схема поведения человека при осознании потребностей

Потребности могут быть удовлетворены полностью, частично или вовсе не удовлетворены. На рис.1.2 схематично представлено поведение человека при возникновении потребностей.

Таким образом, мы видим, что указанные понятия взаимосвязаны. К примеру, стимулирование (внешнее побуждение), воздействуя на мотивацию (внутреннее побуждение), влияет на трудовое поведение персонала, способствуя выработке таких качеств как результативность, усердие, отношение к труду, добросовестность и т. п.

Несмотря на то, что источники возникновения стимула и мотива различны, стимул может становиться мотивом, например, в тех случаях, когда он является объективно значимым и зависит от потребностей сотрудника. Природа стимула такова, что он может быть, как компенсацией за определённые действия человека, так и служить целью, но в конечном итоге, работник, так или иначе, получает или вознаграждение, или наказание за результаты труда. Сам факт поощрения и является стимулом.

Учитывая специфику психики человека, работники чаще всего реагируют на стимулы неосознанно или бесконтрольно. Кроме того, реакция различных людей на стимулы неодинакова. Здесь вновь проявляется взаимосвязь вышеназванных понятий: реакция персонала на стимулы обусловлена различными целями и потребностями, а также мотивами.

В свою очередь, мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Существует также разница между понятиями «мотивация» и «мотивирование». Мотивация – это, как правило, внутреннее побуждение человека к действию, а мотивирование – это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации. Из данного определения следует, что человек для достижения определённых целей затрачивает различные усилия, тогда задачей

мотивирования становится побудить человека таким образом, чтобы он прилагал столько усилий, сколько необходимо для достижения положительного и качественного результата максимально эффективными способами в короткие сроки [32].

Различают следующие виды мотивации:

1. Внешняя (обусловленная внешними обстоятельствами) и внутренняя (связанная с содержанием деятельности);
2. Положительная (вознаграждение за желаемый результат) и отрицательная (наказание за нежелательный результат);
3. Устойчивая (постоянная и не требующая дополнительного подкрепления) и неустойчивая (нуждающаяся в стимулировании).

Современные теории мотивации можно классифицировать следующим образом:

1. Традиционные (редко выделяется в отдельную категорию);
2. Содержательные;
3. Процессуальные.

Традиционные теории мотивации основаны на использовании политики материального поощрения или наказания. Основоположником данной теории выступил Ф. Тейлор и Г. Форд. Сущность теории заключается в том, что при мотивировании труда необходимо придерживаться следующих правил:

- строго нормированный и организованный труд;
- сдельная оплата труда;
- единые условия материального стимулирования для всех работников;
- на конвейерной работе – повышенная заработная плата.

К недостаткам этой теории можно отнести то, что она вовсе не учитывается внутренняя мотивация человека, приветствуется только

материальное стимулирование. Кроме того, с точки зрения этого подхода все сотрудники равны по отношению к мотивированию.

К содержательным теориям относят работы, представленные в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Содержательные теории мотивации

Теории	Автор	Основные представления	Источник
1	2	3	4
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой-физиологические потребности, на вершине – потребность в самореализации	[40, с. 352]
ERG	К. Альдерфер	Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня	[74, с. 198]
Приобретённых потребностей	Д. МакКлелланд	Потребности формируются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта	[79]
Двух факторов Человеческих отношений	Ф. Герцберг	Потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие факторы – это потребности более высокого уровня: признание, содержание работы и возможность роста.	[77]
	Р. Лайкерт	Руководитель – ключевой фактор мотивации. Он	[65, с. 133]

		должен дать работникам почувствовать, что они являются членами команды и значимыми лицами	
--	--	---	--

Процессуальные теории в отличие от содержательных изучают сам процесс мотивации, поскольку даже если хорошо известно, какие имеются потребности у человека, это не дает гарантии, что мотивация будет осознанная и контролируемая и направлена на достижение желаемых для организации целей. К настоящему времени сложились следующие теории.

1. Теория ожидания (В. Врум, М.Портер, Э. Лоулер) утверждает, что на основе ранее полученного опыта у человека складывается представление, насколько реальной может быть достижение цели и какое вознаграждение его ждет. В зависимости от этого складывается и мотивационное поведение:

– если ожидания высоки и человек в силу предыдущего опыта верит в достижимость цели, то человек будет действовать соответствующе – он мотивирован на достижение цели;

– если же напротив, он не верит в успех и считает, что усилия будут неоправданно затрачены, то любые препятствия будут отражаться на его поведении [81, с. 331].

2. Теория справедливости (равенства) предполагает, что сотрудник оценивает стимулирующие действия со стороны организации вместе с действиями, предпринимаемыми к другим сотрудникам. Кроме того, оцениваются и условия труда, а также эффективность своего труда.

3. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера основана на представлении о том, что у человека существует соотношение между вознаграждением/наказанием за результативность и приложенными усилиями. Отличие от теории ожидания состоит в том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не

наоборот. Согласно такой теории эффективность труда должна постоянно повышаться.

4. Теория мотивации Дугласа Мак Грегора (теория постановки целей) исходит из двух теорий, каждая из которых рассматривает мотивацию с двух противоположных сторон. Теория «Х» утверждает, что работники не заинтересованы в ответственности, и их действиями руководит чувство страха и деньги. Согласно теории «Y», работники не ленивы и не безответственны, то есть они могут быть инициативными и проявлять творчество в труде, если их корректно мотивировать. Данные теории не являются взаимоисключающими, т.к. руководитель для эффективного управления должен применять указанные теории с учётом управленческой ситуации и помогать своим сотрудникам перейти из одного состояния в другое [80, с. 256].

Появление и развитие перечисленных теорий обусловлено спецификой экономических отношений, которые, в свою очередь, явились основой для возникновения определённых мотивов и стимулов трудовой деятельности.

Охарактеризуем наиболее часто используемые современные методы мотивации труда на предприятии. Традиционно их принято разделять на материальные и нематериальные. Материальные, в свою очередь подразделяются на денежные и неденежные.

К денежной мотивации относят следующие.

1. Заработная плата – компенсация затрат трудовых усилий сотрудника. Она является основой стимулирования эффективности труда работника, одним из сильнейших инструментов, так как может достигать относительно больших размеров по сравнению с другими компонентами, и, как следствие, является одним из самых привлекательных мотиваторов для сотрудников. Высокий уровень заработной платы способствует закреплению положительного имиджа компании и привлечению компетентных специалистов.

Среди недостатков этого метода можно назвать, например, сложность однозначной оценки результатов выполненной работы. Обычно трудности возникают тогда, когда результаты труда работника требуют учёта. К примеру, на производстве не возникает проблем при установлении сдельной оплаты труда: количество единиц изделий позволяет определить размер заработной платы. Затруднения вызывает учёт результатов интеллектуального труда. Повременная система оплаты не столь эффективна, потому что можно работать разное количество часов с различной производительностью. Самым очевидным способом оценки такой деятельности становится разработка различных систем показателей. Так, в практике управления персоналом за рубежом давно применяются критерии КРІ (ключевые показатели эффективности).

Другим недостатком является то, что данный метод мотивации не учитывает физические перегрузки, постоянные многочасовые переработки, считающиеся нормой и никак не поощряющиеся, неблагоприятные условия труда и другие факторы.

2. Премии, надбавки, доплаты – материальное поощрение за высокие результаты труда, опыт, квалификацию и инициативность. Положительным моментом использования этого метода является фиксация непосредственной связи между эффективностью труда и размером вознаграждения. Это способствует росту производительности, ориентирует сотрудников на получение новых знаний и навыков, и применения их в своей деятельности для достижения наибольших результатов.

К недостаткам этой группы стимулов можно отнести, как уже было отмечено выше, сложность оценки, прежде всего, индивидуального вклада в общий результат и возникновения конфликтов в коллективе на этой основе. Кроме того, если основной доход сотрудника целиком будет зависеть от премий, иными словами не будет какого-то стабильного минимального гарантированного заработка, который покрывал, хотя бы общие потребности,

скорее всего, такой сотрудник рано или поздно уйдет другую организацию, причем независимо от того, насколько высокими могут быть премии.

Стоит отметить, что правильно разработанная материальная составляющая системы мотивации является основой всей мотивационной программы. Именно эта часть привлекает большинство работников, то есть при выборе организации человек, прежде всего, ориентируется на уровень предлагаемой заработной платы. Только у материально обеспеченных работников эффективность труда зависит от неденежных и нематериальных методов стимулирования трудовой деятельности [19].

К неденежным материальным формам мотивации труда обычно относят составляющие так называемого «социального пакета»: медицинское обслуживание, медицинская страховка, оздоровительные путёвки, питание, оплата транспортных расходов и мобильной связи, абонементы в спортзал, место на парковке, дополнительный отпуск, предоставление служебного транспорта и т.п., а также функциональные факторы, направленные на улучшение организации и условий труда.

Обычно неденежные формы мотивации применяются специалистами по управлению человеческими ресурсами при разработке системы стимулирования трудовой деятельности в зависимости от целей и задач компании, ее стратегии. Как уже было сказано, неденежные формы мотивации обычно являются приятным бонусом. Действительно, учеными давно отмечено, что при достижении определённого уровня заработной платы, ее изменение практически не влияет на производительность труда. Однако деятельность таких сотрудников все еще можно стимулировать.

Наиболее распространёнными методами нематериальной мотивации трудовой деятельности являются:

1. Социально-психологические, связанные с потребностью человека в самоутверждении, стремлением занять определенное общественное положение. Реализовать данные потребности можно с помощью участия сотрудников в управлении организацией, в принятии решений. Молодых

специалистов обычно привлекают быстрым продвижением по карьерной лестнице и возможностью заниматься интересными и перспективными проектами.

2. Моральные, направленные на одобрение деятельности сотрудника. К таким стимулам можно отнести похвалу и критику. Однако с негативными методами воздействия необходимо обращаться очень аккуратно. Нередки случаи, когда эффективность положительных методов мотивации гораздо выше, чем от отрицательных.

Кроме того, к нематериальным методам мотивации труда можно отнести повышение квалификации и стажировки за счет организации. Очевидным преимуществом данного вида воздействия на сотрудников является выработка стремления у персонала к постоянному повышению профессионального уровня. Перспективным представляется мотивирование предоставлением гибкого или свободного графика работы работникам. Как правило, данный метод применяется в компаниях, связанных с информационными технологиями и высокоинтеллектуальным трудом. К этому методу прибегают менеджеры, когда хотят привлечь перспективных студентов последних курсов, чтобы однозначно обеспечить своей компании квалифицированного специалиста в будущем.

Как уже было отмечено выше, разработка методики мотивации труда имеет особую актуальность на данный момент, поэтому многие популярные периодические издания пестрят советами по тем или иным инструментам стимулирования. Исследуя различные сайты о поиске работы, можно найти интересные рекомендации, как повысить мотивацию сотрудников, не прибегая к увеличению заработной платы. Самым интересным способом является открытость высшего руководства к общению со своими подчиненными. Например, сотрудники могут писать на e-mail руководителю свои предложения по улучшению трудовой деятельности. С одной стороны, это возможность сотрудников быть услышанными. С другой стороны, такой открытый диалог позволяет не упустить действительно ценных предложений.

Среди особенно неожиданных рекомендаций является предоставление работникам бессрочного отпуска. Такой метод действительно эффективен, правда, пока только в США. Там сотрудники не спешат пользоваться продолжительными отпусками. Однако в России существует опасность злоупотребления этим методом.

Можно также попробовать отменить дресс-код или, наоборот, внедрить его. К примеру, в тех компаниях, где форма одежды и так свободная, для разнообразия имеет смысл попробовать приходить в офис в установленной одежде хотя бы один день, например, понедельник. Это будет способствовать росту дисциплины, и настраивать на рабочее настроение. На тех предприятиях, где установлена строгая форма одежды, стоит попробовать внести разнообразие, это стимулирует рост творческого потенциала.

Еще одним интересным инструментом является внутренняя социальная сеть. Она позволяет быстро обмениваться новостями, видеть результаты труда других команд, их идеи и инициативы и даже поучаствовать в них. Кроме того, внутренняя социальная сеть является инструментом обмена корпоративной культуры. Заметим, если говорить о корпоративной культуре, то она также является одним из эффективных методов стимулирования. Действительно, должностные инструкции не всегда могут четко описать все обязанности, которые должен выполнять сотрудник. Корпоративные ценности же способствуют появлению большей мотивации для выполнения определенных правил. Примером такого поведения в повседневной жизни может служить превосходство традиций над формальностью в некоторых организациях. То есть, корпоративная культура как бы заполняет те пробелы, которые не в силах предсказать и описать должностная инструкция [22].

Таким образом, добиться высокой эффективности труда поможет только умелое сочетание различных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Отметим, что работа в крупных межнациональных компаниях всегда связана с жесткими требованиями и регламентами, что в отдельных случаях может демотивировать персонал.

Поэтому нужны дополнительные мотивирующие факторы. Следует также учитывать, что мотивация – это сугубо субъективное явление, оцениваемое персоналом на основе личных представления о стимулах и мотивах.

1.3 Основные этапы оценки системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях

Большинство руководителей российских компаний считают материальную мотивацию основным фактором развития предприятий перерабатывающей промышленности. Данные выводы опубликованы в докладе о результатах исследования, проведённого в России в 2017 г. (рис.1.3).

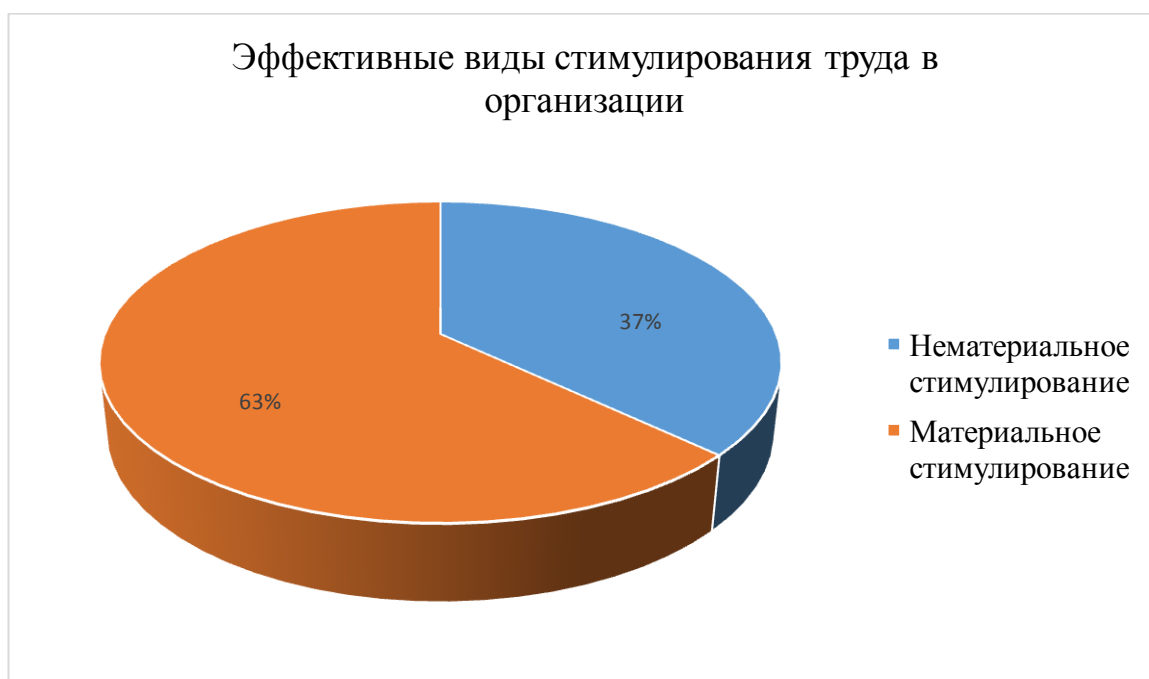


Рис. 1.3 Эффективные виды стимулирования труда в организациях

Мотивационная теория, как технология преодоления кризиса труда, основана на системном воздействии на сотрудника с целью изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентаций, интересов, а также развитие его потенциала. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая ориентирована на сохранение существующего положения, второе – на его

закрепление, но при этом они взаимодополняют друг друга, т.к. качественно изменяют трудовую мотивацию.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, но даже противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов при отсутствии достаточного материального финансирования, не вызывает повышения трудовой мотивации, даже снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника [44].

В процессе трудовой деятельности возможно появление событий, способных блокировать связь между результатами труда и вознаграждением (не обязательно материальным). В связи с этим одним из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением является комплексная программа оплаты и стимулирования труда. По сути это принципы денежного вознаграждения, а также комплекс компенсационных и поощрительных мер. В системной же программе должны быть предусмотрены новые нематериальные меры, которые могут значительно дополнять программу оплаты и стимулирования труда. При разработке программ следует учитывать, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, – это разные вещи.

Таблица 1.2

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
1	2	3
Япония	Профессиональное мастерство; возраст/стаж; результативность труда.	Пожизненный найм; единовременное пособие при выходе на пенсию.

США	Поощрение предпринимательской активности; качество работы; высокая квалификация.	Сочетание элементов сдельной и повременной систем; участие в прибыли; технологические надбавки; премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию; оборудования и инструмента; соблюдение технологической дисциплины; система двойных ставок.
-----	--	---

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
Франция	Квалификация; качество работы; количество рационализаторских предложений; уровень мобилизации.	Индивидуализация оплаты труда; балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; инициативность; дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости).
Великобритания	Доход	Участие в прибылях; долевое участие в капитале; трудоустройство долевое участие; чисто трудовое участие.
Германия	Качество	Стимулирование труда; социальные гарантии.
Швеция	Солидная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот; сильная социальная политика.

В табл. 1.2 рассмотрены наиболее популярные системы мотивации сотрудников в мировой практике на примере таких стран, как: Япония, США, Франция, Великобритания, Германия, Швеция.

Рассмотрим примеры реализации наиболее распространённых моделей мотивации труда. В Германии и Японии заработная плата состоит из оклада. Любые выплаты сверх оклада крайне редки и очень незначительны. Даже продавцам не принято платить процент с продаж.

Получается, что залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители – не в сдельной оплате труда, не в системах материального и нематериального стимулирования. Этих систем практически нет ни у немцев, ни у японцев. Тогда что же мотивирует их на производительный труд?

В российских организациях коллективное мышление другое. Российский работник не думает о продуктивности, а трудовые коллективы не настроены на слаженную производительную работу. Поэтому на уровень

высшего руководства предприятий постоянно выходят всевозможные организационные проблемы: опоздания, нарушение сроков, нарушение инструкций, несогласованность между подразделениями, простои, затоваривание, брак, недостатки, высокие издержки производства и т. д [17].

При создании системы стимулирования в России следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- комплексность (всесторонний подход: правовые, психологические, материальные и другие методы);
- системность (постоянный характер работы с персоналом, по программе);
- регламентация (закрепление на постоянной основе);
- специализация (в зависимости от уровня и профессионализма специалиста, соответственное повышение/понижение к нему требований);
- целенаправленное творчество (применение инструментов менеджмента исходя из целей организации).

Отдельно хотелось бы остановиться на проблемах мотивации молодых специалистов для наиболее полной реализации их профессионального и личностного потенциала. Молодые специалисты, выходящие на рынок труда после окончания учебных заведений, неизбежно сталкиваются с различными сложностями, и их ожидания зачастую не оправдываются. Чаще всего имеется два основных противоречия:

1. Между представлениями и реальностью. Особенно усугубляет это противоречие крайняя «теоретизированность» образования, а также недостаток практической подготовки. Выпускники ВУЗа до его окончания не осознают практическое содержание профессиональной деятельности.

2. Собственно профессиональное становление. Переход от «обывателя» к «специалисту» связан с перестройкой на личностном уровне: изменяется режим труда и отдыха, изменяются привычки, появляется необходимость

осваивать новые сферы деятельности и т.д. Вопрос активности самообразования человека непосредственно связан с личностным набором мотивов и стимулов, которые влекут за собой действия/бездействие ориентированные на становление как специалиста. Если у человека нет цели для профессионального саморазвития и видения себя в организации в дальнейшем, как специалист он имеет мало шансов на карьерный рост в будущем.

Следует учитывать также различие в представлениях об идеальном сотруднике у работодателей и у выпускников ВУЗов.

1.4 Принципы построения системы мотивации труда персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности

Несмотря на то, что о системе мотивации персонала говорится очень много и, казалось бы, уже все известно о том, как сделать систему мотивации наиболее эффективной, менеджеры по персоналу и руководители постоянно ищут новые формы мотивации сотрудников, новые методы воспитания преданности работников фирме и удержания высококвалифицированного персонала в организации.

Изучив множество определений различных авторов понятия «мотивация» можно сделать вывод о следующем: мотивация – это совокупность внешних и внутренних факторов, которые побуждают человека к деятельности с последующим достижением поставленных целей.

Существует ряд общепринятых принципов, которые являются стандартными для различных организаций.

Рассмотрим основные принципы построения системы мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Основные принципы построения системы мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности

Принципы	Сущность
Принцип «идеальности»	Нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Каждому руководителю необходимо создавать именно ту систему, которая подходит его организации и его персоналу
Принцип «комфорта»	Эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от среды, атмосферы и трудовой этики.
Принцип «вознаграждения за дело»	Необходимо увязывать вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы компании в целом.
Принцип «публичной признательности»	Публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.
Принцип «положено каждому»	Каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности организации в целом.
Принцип «привилегий»	Отсутствие специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто действительно выполняет работу позволит выстроить наиболее эффективную систему мотивации труда в организации.
Принцип «обратной связи»	Прежде чем внедрять системы морального или материального поощрения целесообразно спросить у работников, что они хотят в виде поощрения.
Принцип «приватности»	Моральное взыскание объявляется сотруднику в приватном порядке непосредственным начальником, либо руководством фирмы в присутствии непосредственного начальника. Материальное взыскание также накладывается в индивидуальном порядке без публичного оглашения.

Создание и реализация системы мотивации как работников, так и руководителей является, среди прочих, важной функцией управления производством. Можно назвать два направления для достижения высоких

результатов с учетом движущих работников мотивов: принятие на работу персонала с высоким уровнем мотивации, для которого важным является удовлетворение достигаемыми результатами, или же удовлетворение потребностей сотрудников через материальную и моральную мотивацию, основанную на вышеперечисленных принципах.

1.5 Методы оценки эффективности стимулирования и мотивации труда персонала

Мотивацию персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы стимулирования проводить и т.п. Это возможно только после проведения оценки уже действующей на предприятии системы стимулирования труда. Как таковых специальных методов оценки системы мотивации труда не существует. Но, как уже было сказано, система мотивации является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки системы мотивации труда. Методы оценки представлены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Классификация методов оценки стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава кадров

К методам обследования (сбора данных) относятся: интервьюирование и анкетирование.

Для оценки системы стимулирования труда может быть использован метод интервью. Интервью-опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. По мнению автора Абрютиной М.С., в отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает как объект исследования, другой – как субъект [1]. Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и её воздействии.

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [1].

К методам обоснования относятся: метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему стимулирования труда на предприятии пищевой и других отраслей с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии. Об эффективности системы стимулирования труда можно судить по эффективности системы премирования на предприятии, являющейся главной из форм ее проявления. Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части [3].

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно-аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн.

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих её компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину [7].

Суть метода – в следующем. Системный анализ состояния системы стимулирования труда преследует несколько целей:

- определение настоящего положения системы стимулирования;
- выявление изменений в состоянии системы стимулирования в пространственно-временном разрезе;
- выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;
- прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Данный метод оценки основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), показатель брака продукции, дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства данного метода оценки – его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия, соответственно меньше

затрат, нужно только анализировать документацию по показателям. Но, в то же время не учитываются мнения тех, для кого функционирует система стимулирования, на кого она направлена – рабочих предприятия. В этом недостаток данного метода оценки.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – это метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [10].

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов-экспертов.

Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных, был разработан в 1962-1964гг. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

- изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;
- проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
- определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;
- выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

Далее рассмотрим основные факторы, способные оказать влияние на эффективность стимулирования и мотивацию труда персонала.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил

выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В данной главе были даны определения таким понятиям, как мотив и мотивация, стимул, трудовая мотивация. В общем смысле под мотивацией в данной работе далее будет пониматься стремление к удовлетворению своих потребностей, а под стимулами – меры со стороны руководства, направленные на удовлетворение потребностей сотрудника и повышения продуктивности его работы.

Также в данном разделе были представлены два основных типа теорий мотивации – содержательные и процессуальные. Оба типа теорий, так или иначе, связаны с потребностями человека. В связи с чем, основным стимулом для работников считается вознаграждение за их труд.

Теории мотивации, рассмотренные в данной главе, использованы в качестве основы для анализа зарубежных систем стимулирования сотрудников. Кроме того, данные теории находят свое применение в практической части настоящей работы при рассмотрении систем мотивации труда, применяемых на предприятиях перерабатывающей промышленности. С их помощью выявляется, насколько полно существующая система мотивации сотрудников позволяет удовлетворять их потребности.

В данной главе также были раскрыты основные принципы построения эффективной системы мотивации, и рассмотрены ее типы – материальная и нематериальная. Из анализа литературы следует, что нематериальная мотивация играет все же большую роль в трудовом стимулировании сотрудников, так как оно позволяет удовлетворять не только их базовые потребности, но также и потребности более высоких уровней и создавать благоприятную атмосферу в трудовом коллективе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятий перерабатывающей промышленности

Для анализа проблем систем мотивации на предприятиях перерабатывающей промышленности были рассмотрены следующие организации:

1. АО «Губкинский мясокомбинат»;
2. ЗАО «КФ Славянка».

Рассмотрим организационно-экономическую структуру каждого предприятия подробнее.

АО «Губкинский мясокомбинат» расположен в г. Губкин Белгородской области. Построен в 1961 году по типовому проекту НИИ «Гипромясо». Проектная мощность – 30 т мяса и 3,5 т колбасы в смену. Достиг проектной мощности в 1965 году.

В 1970 году комбинат вышел на лидирующие позиции по выпуску мясопродуктов в Белгородской области.

В 2000 году объемы выработки продукции достигли докризисного уровня. Ассортимент колбасных изделий увеличился по сравнению с предыдущим периодом более чем в 10 раз, а деликатесной продукции – в 15 раз. Только колбас производится около 70 сортов. Освоен новый вид предпродажного оформления готовой продукции – нарезка в герметичной упаковке. В этом же году произошло объединение Губкинского мясокомбината с Троицким комплексом по производству свинины.

В 2001 году на базе АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «Троицкое» была создана группа компаний «Губкинагрохолдинг», в которую вошли крупный комплекс по откорму крупного рогатого скота – ЗАО «Никаноровское», несколько растениеводческих хозяйств.

В холдинге создана единая технологическая цепочка – от выращивания кормов до производства готовой продукции – «от поля до прилавка». Интеграция предприятия позволяет осуществлять контроль и эффективное управление всеми производственными процессами – от выращивания кормов и их эффективного использования в животноводстве до конечной переработки мяса и реализации продукции через торговую сеть. Мощная сырьевая база является основой стабильной работы АО «Губкинский мясокомбинат».

С 2003 года на комбинате внедряется система менеджмента качества на основе требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, разработана и принята политика в области качества. Объем выпуска колбасных изделий в смену составляет 18 тонн.

В настоящее время АО «Губкинский мясокомбинат» является системообразующим предприятием холдинга, включающего 14 предприятий, производящих и перерабатывающих продукцию сельского хозяйства. Комбинат производит 25% всей колбасной продукции в Белгородской области, поставляет свои изделия в Курск, Орел, Белгород, Санкт-Петербург. Производственные мощности позволяют производить до 800 тонн колбасы и мясных полуфабрикатов в месяц.

АО «Губкинский мясокомбинат» является структурной производственной единицей группы компаний «БВК», созданной на основе реорганизации группы компаний «Губкинагрохолдинг» в межрегиональную компанию. При этом Управляющая компания «БВК» выполняет функцию единоличного исполнительного органа АО «Губкинский мясокомбинат», т.е. предприятие является составной частью холдинга вертикально интегрированного типа.

Анализ структуры управления АО «Губкинский мясокомбинат» показал, что на предприятии спроектирована и реализована линейно-функциональная структура управления, действующая в рамках регулярного менеджмента. В структуре чётко выделены службы,

осуществляющие функциональное управление блоками – подструктурами предприятия: финансовая, основное производство, вспомогательная, технологическая, производственно-ветеринарный контроль, служба качества, служба управления персоналом, коммерческая служба.

Таким образом, организационная структура АО «Губкинский мясокомбинат» может быть охарактеризована как оптимальная по отношению к целям и задачам развития предприятия. Создание и развитие интегрированной системы менеджмента на предприятии даёт возможность дальнейшего совершенствования горизонтальных и вертикальных связей системы управления.

Группа компаний «Славянка» является одним из крупнейших российских холдингов, объединяющих такие 4 исторически значимых предприятия кондитерской отрасли, как: Кондитерская фабрика «Славянка», «Фабрика им. Н.К. Крупской», Кондитерская фабрика «Волжанка», Кондитерская фабрика «Конфи». Так же в структуре компании занимают место современная фабрика по переработке какао-бобов, завод по производству упаковки, Механический завод с литейным цехом и машиностроительным производством, а также спортивно-развлекательный комплекс – База отдыха «Славянка».

На сегодняшний день кондитерское объединение «Славянка» это:

- компания, являющаяся одним из ведущих производителей на российском рынке кондитерских изделий;
- 4 предприятия кондитерской отрасли в различных уголках России;
- около 6 тысяч сотрудников;
- география поставок от Калининграда до Владивостока;
- сеть фирменных магазинов «Славянка»;
- широкий ассортимент и непревзойденное качество продукции, соответствующей требованиям международных стандартов ISO.

Кондитерская продукция компании насчитывает более 460 ассортиментных единиц кондитерских изделий сахаристого и мучного направлений, в числе которых шоколад, мармелад, различные карамели и конфеты с кремовой начинкой, батончики, печенье с оригинальными начинками и многое другое.

Такие бесспорные лидеры рынка, как «Степ», «Белочка», «Мишка на Севере», «Маленькое Чудо», «Лёвушка», «Детский сувенир», «Особый», «Птичья сладость», «Топленое молоко» и «Жаклин», представлены во всех уголках России и 18 странах мира. Конфеты Кондитерского объединения «Славянка» получили предпочтение в таких странах, как Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан, Киргизия, Китай, Америка и Германия.

Каждое из производственных предприятий объединения оснащено высокотехнологичным оборудованием от европейских производителей, и сертифицировано в соответствии с международными стандартами качества, а непрерывный контроль сырья и полуфабрикатов на всех этапах производства обеспечивает высокое качество готовых изделий. За достаточно недолгий по историческим меркам срок непрерывная работа над совершенствованием рецептур и технологических процессов, повышение качества обслуживания клиентов, стремление коллектива компании к достижению новых высот профессионального мастерства и уровней производства позволили Кондитерскому объединению «Славянка» стать одной из крупнейших компаний российского рынка с весьма богатой историей.

Узловыми видами деятельности ЗАО «Кондитерская фабрика «Славянка» выступают:

- изготовление и реализация кондитерских изделий и полуфабрикатов;
- изготовление и реализация иных товаров народного потребления;

- осуществление научных и теоретических разработок в технических, технологически, экономических областях, организации производства и их реализации;
- разработка новых видов кондитерских изделий, новых технологий их производства, реализация новшеств в кондитерском производстве;
- внешнеэкономическая деятельность во всех формах, которые предусмотрены действующим законодательством.

Общество имеет право на осуществление любых видов хозяйственной деятельности, за исключением той, которая запрещена законодательством Российской Федерации.

В процессе осуществления своей деятельности предприятие продолжает изучение и формирование спроса на производимую продукцию, производит закупку товаров и сырья, необходимых для производства.

Принципиальная структура аппарата управления ЗАО «Кондитерская фабрика «Славянка» представляет собой линейно-функциональную модель управления.

2.2 Анализ эффективности трудовой деятельности на предприятиях перерабатывающей промышленности

Основными источниками информации для анализа эффективности трудовой деятельности на АО «Губкинский мясокомбинат» послужили статистические отчеты по формам № п-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», форма № 1т «Сведения о численности и заработной плате по видам деятельности» (квартальная и годовая).

Анализ показателей объёма производства за последние три года на АО «Губкинский мясокомбинат» приведён в табл. 2.1. Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что за период с 2015 по 2017 год в АО «Губкинский мясокомбинат» наблюдается прирост важнейших показателей хозяйственной деятельности – выручки, прибыли,

себестоимости. Анализ динамики выручки от продажи продукции, товаров, работ, услуг в сопоставимых целях в 2017 году по сравнению с 2015 годом показывает её рост на 130%.

Таблица 2.1

Показатели объёма производства АО «Губкинский мясокомбинат» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г. тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	2017 г. тыс. руб.	Абсолютное отклонение 2017 г. к 2015 г., %
Выручка (в действующих цена)	226,5	285,25	294,6	130,1
Себестоимость	449,4	449,2	458,9	102,1
Валовая прибыль	4825	4983	5424	112,4
Коммерческие расходы	3356	3457	4324	128,8
Управленческие расходы	3975	4581	5432	136,6
Прибыль (убыток) от продаж	3466	3544	3576	103,1
Доходы от участия в других организациях	0	3853	3875	-
Прочие доходы	58215	37900	40937	70,3
Прочие расходы	-23559	-25134	-24822	-
Чистая прибыль	1724	1876	1935	112,2

В табл. 2.2 приведен анализ показателей объёма производства за последние три года в ЗАО «КФ Славянка».

Таблица 2.2

Показатели объёма производства ЗАО «КФ Славянка» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	Абсолютное отклонение 2017 г. к 2015 г., %
Выручка (в действующих цена)	44145	48016	3871	108,77
Себестоимость	33675	36412	41750	123,4
Валовая прибыль	3046	13104	10058	430,20
Коммерческие расходы	15405,5	16677	1271,5	108,25
Управленческие расходы	4286	4721	5260	122,7
Прибыль (убыток) от продаж	3466	3544	3576	103,1
Доходы от участия в других организациях	0	4200	4251	-
Прочие доходы	62013	41870	54700	88,2
Прочие расходы	-23559	-25134	-24822	-
Чистая прибыль	2140	10329	14	90,00

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что за период с 2015 по 2017 год в ЗАО «КФ Славянка» также наблюдается прирост важнейших показателей хозяйственной деятельности – выручки, прибыли, себестоимости. Анализ динамики выручки от продажи продукции, товаров, работ, услуг в сопоставимых целях в 2017 году по сравнению с 2015 годом показывает её рост на 108%.

Состав и структура персонала АО «Губкинский мясокомбинат» представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Динамика состава и структуры персонала АО «Губкинский мясокомбинат»

Виды основных средств	Годы						Отклонение (+,-)	
	2015		2016		2017			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего	752	100	758	100	744	100	-8	0
в т.ч. в производстве	647	86	659	86,9	625	84	-22	2
из них постоянные рабочие	632	84	634	83,6	608	61,8	-24	-2,3

На основании данных табл.2.4 можно отметить снижение в 2015 году числа производственных рабочих (на 22 человека) по отношению к 2017 году, несмотря на расширение производства. Указанное изменение было вызвано введением автоматизированных производственных линий на предприятии. Снизилось и количество постоянных рабочих в организации (на 24 человека).

Далее рассмотрим динамику и структуру состава персонала в ЗАО «КФ Славянка» (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Динамика состава и структуры персонала ЗАО «КФ Славянка»

Виды основных средств	Годы						Отклонение (+,-)	
	2015		2016		2017			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего	2175	100	2254	100	2355	100	180	0
в т.ч. в производстве	1942	89,3	2014	89,4	2185	88,5	143	-0,8
из них постоянные рабочие	1931	88,8	1998	88,6	2069	87,8	138	-1

Данные таблицы 2.4 показывают, что количество человек на предприятии с каждым годом возрастает, что говорит о положительной динамике структуры персонала в ЗАО «КФ Славянка».

При анализе эффективности использования трудового потенциала в производстве необходимо анализировать динамику среднедневной выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровень среднегодовой выработки на 1 работника. Величина этого показателя зависит от многих факторов, в т. ч. от степени механизации производственных процессов; квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста; организации труда и его мотивации; техники и технологии производства; экономических условий хозяйствования и др.

2.3 Динамика показателей оценки системы мотивации труда работников предприятия

Для определения проблем мотивации на каждом из предприятий, необходимо провести оценку уже существующей системы мотивации труда персонала. Проведем оценку системы мотивации труда работников на предприятиях по следующим показателям:

- 1) показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда;
- 2) функционально-стоимостной анализ системы мотивации труда;
- 3) экспертно-аналитический метод оценки системы мотивации.

Рассмотрим показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда рабочих в АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка».

Основной целью организации оплаты труда является обеспечение позитивного соотношения темпов роста производительности труда (ПТ) и средней заработной платы (ЗП) в целом по предприятию и по основным подразделениям. За базу для расчета соотношения темпов роста ПТ и

средней ЗП по АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка» в 2017 году принимаются показатели, представленные в таблице 2.5-2.6.

Таблица 2.5

Основные показатели темпов роста ПТ и средней ЗП в АО «Губкинский мясокомбинат»

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Объем производства, тонн	12 400	22 800	24 600
Производительность труда, тонн/чел.	44,8	66,1	69,6
Средняя заработная плата, руб./мес.	11300	12600	14500
Темп роста производительности труда	0,96	1,47	1,05
Темп роста зарплаты	1,20	1,24	1,04

Таблица 2.6

Основные показатели темпов роста ПТ и средней ЗП в ЗАО «КФ «Славянка»

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Объем производства, тонн	17200	18400	20700
Производительность труда, тонн/чел.	52,3	71,4	80,6
Средняя заработная плата, руб./мес.	8700	9600	10200
Темп роста производительности труда	1,2	1,56	2,01
Темп роста зарплаты	1,48	1,36	2

Из представленных данных табл. 2.5 видно, что заработная плата в целом в АО «Губкинский мясокомбинат» растет с каждым годом, темп роста заработной платы также увеличивается.

Данный показатель свидетельствует о том, что на предприятии учитывается рост цен, потребительской корзины и темпы инфляции, на предприятии производится индексация заработной платы, то есть выполняется один из основных принципов развития. Также табл. 2.5 отражает рост производительности труда в АО «Губкинский мясокомбинат», что свидетельствует о положительном влиянии действующих условий труда на рабочих.

При этом темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы. Это позитивное соотношение, так как темп роста

производительности труда опережает темп роста заработной платы по сравнению с базой свыше 1 (за исключением 2015 года).

Таким образом, показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда работников характеризует систему мотивации как положительно действующую на труд.

Из данных табл. 2.6 видно, что в ЗАО «КФ «Славянка» заработная плата также с каждым годом растет, темп роста увеличивается, как и в АО «Губкинский мясокомбинат», но размер заработной платы значительно ниже.

Темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы. Аналогично с АО «Губкинский мясокомбинат» это является позитивным соотношением, так как темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы по сравнению с базой свыше 1 по всем годам.

На рис. 2.1 представлена динамика структуры расходов на оплату труда в АО «Губкинский мясокомбинат»

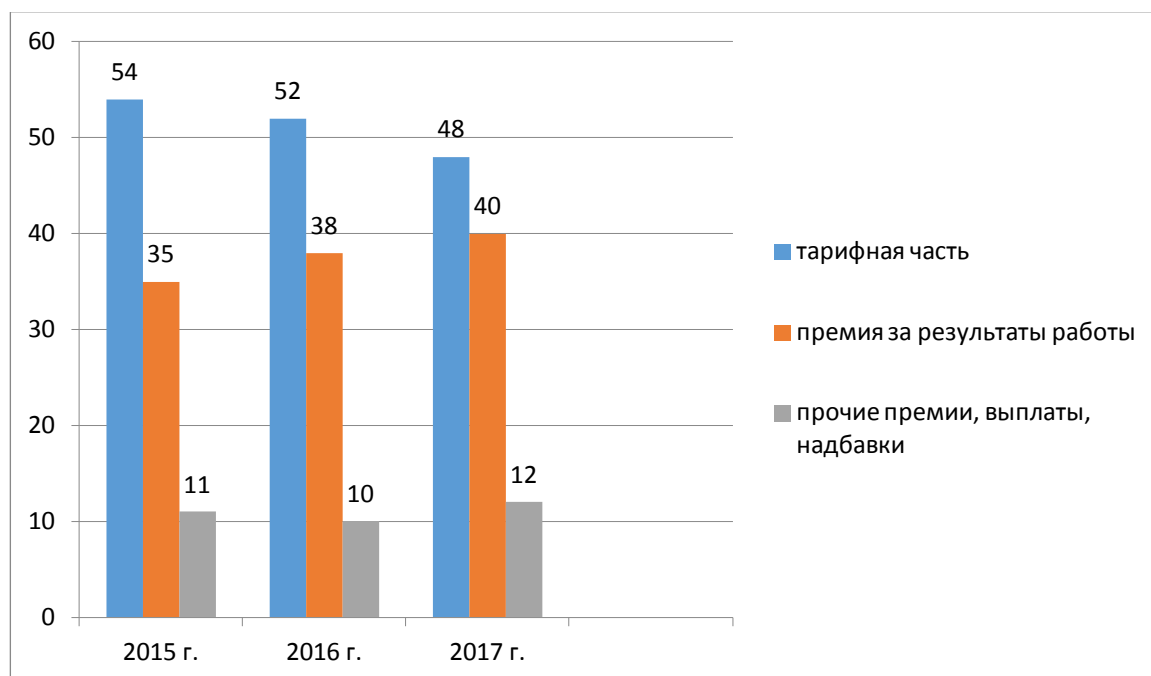


Рис. 2.1 Динамика структуры расходов на оплату труда АО «Губкинский мясокомбинат»

По представленным данным наглядно видно, что в структуре расходов на оплату труда за анализируемый период с 2015 по 2017 год произошли следующие изменения:

- наблюдается уменьшение удельного веса тарифной части заработной платы с 54% до 48%;
- увеличение удельного веса премий с 35% до 45% от общих расходов на оплату труда;
- прочие премии, доплаты и надбавки изменились незначительно.

На рис. 2.2 представлена динамика структуры расходов на оплату ЗАО «КФ Славянка».



Рис. 2.2 Динамика структуры расходов на оплату труда ЗАО «КФ Славянка»

По данным диаграммы, можно сделать следующие выводы относительно ЗАО «КФ Славянка»:

- наблюдается уменьшение удельного веса тарифной части заработной платы с 62% до 59%;

– уменьшение удельного веса премий с 42% до 40% от общих расходов на оплату труда;

– прочие премии, доплаты и надбавки не изменились.

Функционально-стоимостной анализ системы мотивации труда рабочих на предприятия перерабатывающей промышленности.

В АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка» основные функции системы мотивации труда по значимости располагаются следующим образом:

– эффективная организация оплаты труда;

– премирования, их удовлетворительный размер;

– обеспечение социальной эффективности предприятия (социальные льготы, материальная помощь, ссуды на лечение, организация досуга работников);

– обеспечение нормальных условий труда (средства на приборы измерения параметров, на приборы, улучшающие условия труда работников, средства на спецодежду, на организацию экзаменов по технике безопасности и т.п.);

– организация программ обучения (переобучения) работников с целью повышения.

При этом затраты на осуществление данных функций системы мотивации на предприятиях в анализируемом периоде составили (табл. 2.7):

Таблица 2.7

Затраты на осуществление основных функций системы мотивации

Виды затрат, тыс. руб.	АО «Губкинский мясокомбинат»	ЗАО «КФ Славянка»
1. ФОТ	257982,3	302569,4
2. Премии	987,5	11387,1
3. Социальная эффективность предприятия	356893,4	422813,7
4. Обеспечение нормальных условий труда	280,0	400,0

По представленным данным видно, что степень значимости всех функций системы мотивации в АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка» совпадает с затратами на их реализацию. На более важные функции тратится больше средств, чем на менее значимые. Это означает, что система мотивации труда работников на предприятиях рационально «распределяет» денежные ресурсы, что свидетельствует о грамотной организации системы мотивации труда.

Экспертно-аналитический метод оценки системы мотивации.

На данных предприятиях был опробован также экспертно-аналитический метод оценки системы мотивации работников. В качестве экспертов выступали специалисты предприятия (менеджеры различных отделов) – 7 человек. Были получены результаты мнений экспертов, которые отражены в таблице 2.8 – 2.9.

Форма анкетного опроса работников представлена в Приложении 2.

Таблица 2.8

Мнения независимых экспертов в баллах о формах системы стимулирования АО «Губкинский мясокомбинат»

Формы	Эксперты																				
	Э1			Э2			Э3			Э4			Э5			Э6			Э7		
	вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	баллы																				
I	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	5	7
II	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7
III	6	3	5	7	5	6	6	5	7	7	4	7	7	6	6	6	6	5	7	4	4
IV	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	7	6	4
V	7	7	4	7	6	3	4	7	4	6	7	4	7	5	3	4	7	5	6	6	3
VI	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	4	7	7	5	7

Максимальная оценка формы системы стимулирования 21 балл (76+76+76) – 100%.

Оценка каждого вопроса I формы системы стимулирования определяется:

– средний балл по 1 вопросу = $(7+7+7+7+6+7+7)/7 = 6,9$ балла;

– средний балл по 2 вопросу = $(6+6+7+7+6+6+5)/7 = 6,1$ балла;

– средний балл по 3 вопросу = $(7+7+7+7+7+7+7)/7 = 7$ баллов.

Оценка I формы системы стимулирования труда определяется как сумма оценок по каждому вопросу, выраженная в процентах: $6,9+6,1+7=20$ баллов (95,2%).

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

– I форма системы мотивации – организация оплаты труда работников АО «Губкинский мясокомбинат» – удовлетворяет требованиям на 75,4%, то есть можно сказать, что организация оплаты труда в АО «Губкинский мясокомбинат» организована неэффективно;

– II форма системы стимулирования труда – система премирования, поощрений и наказаний – удовлетворяет на 76,2%, следовательно, она организована, но функционирует неэффективно;

– III форма системы стимулирования труда – программы обучения персонала – удовлетворяет на 82,3%;

– IV форма системы стимулирования труда – система социальных льгот на АО «Губкинский мясокомбинат» – удовлетворяет на 92,4%.

– V форма системы стимулирования труда – организация удовлетворительных условий труда в АО «Губкинский мясокомбинат» – на 93,8%;

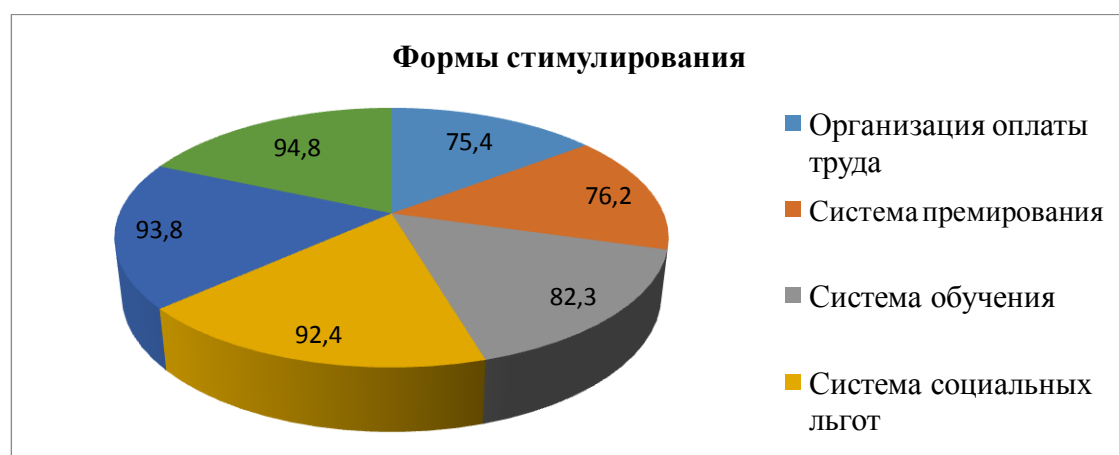


Рис. 2.3 Результаты оценки системы мотивации труда персонала АО «Губкинский мясокомбинат» экспертно-аналитическим методом

На рис. 2.3 показано, что система мотивации труда персонала на АО «Губкинский мясокомбинат» оценивается как удовлетворительная.

Результаты исследования, проведенного в ЗАО «КФ Славянка» представлены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Мнения независимых экспертов в баллах о формах системы стимулирования ЗАО «КФ Славянка»

Формы	Эксперты																				
	Э1			Э2			Э3			Э4			Э5			Э6			Э7		
	вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	баллы																				
I	7	5	6	6	7	7	7	7	7	5	7	6	7	6	7	6	6	7	7	5	7
II	6	7	6	7	6	5	7	6	7	6	7	7	6	7	5	7	5	5	7	5	7
III	4	3	5	7	5	6	7	5	4	7	4	7	5	6	4	6	6	5	3	4	4
IV	6	7	6	7	4	5	7	6	7	7	7	6	7	7	5	6	7	5	7	6	4
V	7	5	4	7	6	4	4	7	4	6	7	4	4	5	3	4	5	5	6	6	3
VI	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	5	7	6	4	7	6	5	7

Оценка каждого вопроса I формы системы стимулирования определяется:

- средний балл по 1 вопросу = $(7+6+7+5+7+6+7)/7 = 6,4$ балла;
- средний балл по 2 вопросу = $(5+7+7+7+6+6+5)/7 = 6,1$ балла;
- средний балл по 3 вопросу = $(6+7+7+6+7+7+7)/7 = 6,7$ баллов.

Оценка I формы системы мотивации труда определяется как сумма оценок по каждому вопросу, выраженная в процентах: $6,4+6,1+6,7=19,2$ балла (87,3%).

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

– I форма системы мотивации – организация оплаты труда работников ЗАО «КФ Славянка» – удовлетворяет требованиям на 82,6%, то есть можно сказать, что организация оплаты труда в ЗАО «КФ Славянка» в целом организована эффективно;

– II форма системы мотивации труда – система премирования, поощрений и наказаний – удовлетворяет на 78,9%, что значит она организована неэффективно;

– III форма системы мотивации труда – программы обучения персонала – удовлетворяет на 84,3%;

– IV форма системы мотивации труда – система социальных льгот на ЗАО «КФ Славянка» – удовлетворяет на 93,6%.

– V форма системы мотивации труда – организация удовлетворительных условий труда в ЗАО «КФ Славянка» – на 95,7%;

– VI форма системы мотивации труда – организационная культура ЗАО «КФ Славянка» – на 91,8%.

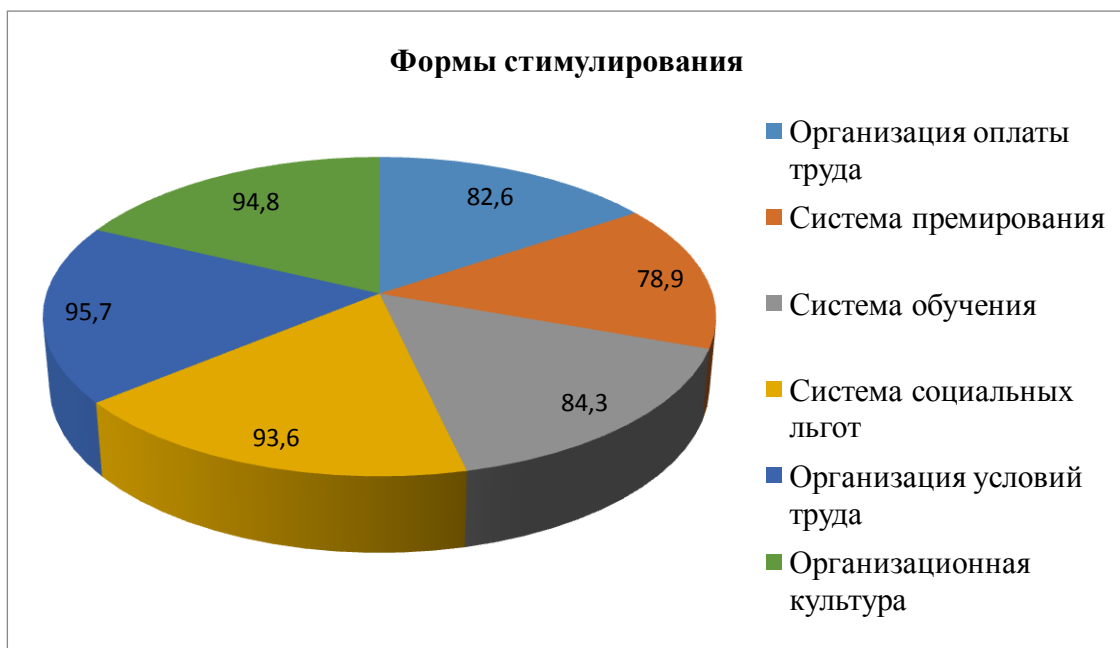


Рис. 2.4 Результаты оценки системы мотивации стимулирования труда персонала ЗАО «КФ Славянка» экспертно-аналитическим методом

По данным рис. 2.4 можно сделать вывод о том, что система мотивации ЗАО «КФ Славянка» оценивается как положительная, за исключением двух показателей.

В данной главе были рассмотрены организационно-экономические характеристики предприятий перерабатывающей промышленности и, проведен сравнительный анализ существующих систем мотивации труда с

помощью различных методов. На каждом из выбранных предприятий существуют некоторые проблемы в системе мотивации труда персонала.

Что касается самих методов, функционально-стоимостной анализ неудобен тем, что он как метод исследования функций на основе только их стоимости не позволяет объективно определить пути совершенствования и резервы снижения затрат на мотивацию.

Методам анкетирования и экспертно-аналитическому присущ субъективизм, а также они являются самыми дорогостоящими.

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Программа совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности

Под программой мотивации будем считать систему мероприятий, выполняемых в течение года, направленных на стимулирование работников подразделений. Цели программы мотивации:

1. Программа мотивации направлена на повышение эффективности при сохранении необходимого уровня качества. При этом для каждой категории сотрудников эффективность и качество определяется и оценивается по разному.

2. Программа мотивации охватывает все категории сотрудников от рабочих, которые выполняют порученную им работу до руководителей подразделений, от которых зависит итог в целом.

3. Срок действия. Сроки действия устанавливаются согласно дат утверждения положений по оплате труда и изменяются приказом по заводу.

4. Основными критериями для мотивации персонала является «эффективность» и «качество» выпускаемой продукции. Размер оценки показателя зависит от его значимости.

5. Система поощрений и взысканий. Включает в себя разработку, доработку и внедрение положений по оплате труда, а также мотивацию труда всех работников.

6. Показатели пересматриваются не реже чем раз в три года с учетом недоработок и ошибок прошлой программы. Основываясь на снижение затрат (потерь по браку, снижение несоответствующей продукции).

7. Ответственность за их выполнение несут руководители всех подразделений.

8. Бюджет программы мотивации. Выплачивается на основании утвержденного годового бюджета, расходы на выплаты относятся на себестоимость продукции.

Далее рассмотрим требования к установлению системы показателей.

Показатели – это своего рода язык, на котором можно формализовать стратегии развития и строить гипотезы. Важно подчеркнуть, что комплекс ключевых показателей деятельности для целей управления выделяются из общего множества расчетно-оценочных показателей тем, что они:

- соответствуют стратегии организации;
- адекватно отражают степень эффективности операционных (непосредственно участвующих в создании стоимости продукции) и функциональных (обслуживающих) процессов в совокупности.

Все показатели делятся на стратегические и диагностические. Стратегические показатели отражают фактические результаты деятельности организации по достижению намеченных целей (достигнуты или нет). Диагностические позволяют отследить ход реализации стратегии (динамику успешности достижения целей). На основе диагностических показателей принимается решение о необходимости корректировки мероприятий по реализации стратегии.

При разработке системы показателей должны учитываться следующие требования:

- утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.
- каждый показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.
- показатели должны способствовать мотивации персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Например, при выполнении плана по изготовлению товарной продукции цехами основного производства премия по данному показателю выплачивается в полном объеме, при невыполнении

плана премия выплачивается дифференцированно в зависимости от процента выполнения.

– показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнивать в подобных ситуациях.

– динамика изменения коэффициента должна иметь возможность быть представленной наглядно, чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

Рассмотрим основные этапы проведения любого совершенствования в области мотивации труда:

1. Проверка правила эффективной мотивации: $\text{потребность} + \text{стимул} = \text{мотивация}$;

2. Выявления соответствия потребности отдельных групп сотрудников применяемым формам мотивации;

3. Корректировка форм стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности;

4. Критерии выполнения задач;

5. Разработка правил расчета.

Рассмотрим подробнее каждый из вышеперечисленных этапов.

1. Принятие решения должно основываться на основном правиле эффективной мотивации трудовой деятельности, которое заключается в следующем: $\text{потребность} + \text{стимул} = \text{мотивация}$.

2. Выявление соответствия потребности отдельных групп сотрудников применяемым формам мотивации. Мы выявляем потребности сотрудников и применяемые виды и формы стимулов для того, чтобы определить, соответствуют ли они друг другу. Если соответствия не наблюдается, то на этапе разработки, зная потребности сотрудников, мы можем привести формы стимулирования в соответствие с выявленными потребностями для достижения необходимой мотивации ($\text{потребность} + \text{стимул} = \text{мотив}$). Еще одним путем решения проблемы может быть увольнение сотрудников, чьи потребности в корне противоречат интересам предприятия.

Выявление соответствия между потребностями работников и применяемыми формами стимулирования в АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка представлено в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Выявление соответствия потребностей работников предприятий перерабатывающей промышленности применяемым формам мотивации

Потребности	Формы стимулирования и мотивации
Мужчины и женщины до 50 лет Уровень квалификации средний и высокий Ценностные установки: материальная обеспеченность, общение, стабильность и определенность будущего	Материальное вознаграждение, премии по результатам работы за месяц, доплаты и надбавки, вознаграждения
Соответствие не наблюдается	

Как показывают данные таблицы 3.1, данное соответствие не наблюдается, несмотря на то, что по результатам проведенного ранее анализа действующей системы мотивации АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка» был сделан вывод о многообразии применяемых форм стимулирования, часть из которых вполне способна удовлетворить потребности сотрудников.

3. Корректировка методов стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности.

Структура заработной платы отдельных групп работников.

Существуют две основные формы оплаты труда: сдельная, когда размер вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Несомненным преимуществом такой системы оплаты труда является то, что вознаграждение напрямую зависит от результата работы, то есть полностью выполняется одно из условий эффективного стимулирования – соответствие условий применения стимулов задачам предприятия.

Но сдельная форма оплаты труда имеет ограниченное применение. Во-первых, результаты труда работников некоторых категорий просто невозможно выразить количественно или дать им обоснованную денежную

оценку. Во-вторых, при использовании сдельной формы оплаты труда руководству необходимо обеспечить определенную загрузку работника, гарантирующую ему нормальный уровень дохода. При использовании сдельной формы оплаты труда работники могут вступить в конфликт с руководством и коллегами на предмет загрузки, появляется конкуренция за работу, что отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе.

Второй вид оплаты труда – это повременная, когда размер вознаграждения определяется пропорционально объему затраченного на работу времени. Достоинством данной системы является простота ее использования. Но у повременной формы оплаты труда существует существенный недостаток, который редко позволяет использовать ее в чистом виде: на размер вознаграждения не никак не влияет изменение производительности, то есть система оплаты труда не реагирует на то, сколько работы выполнено за промежуток времени. В таких условиях эффективность использования повременной формы полностью зависит или от моральных качеств сотрудников (наличия у них мотива отождествления целей), или от системы ограничений и наказаний.

В чистом виде сдельная и повременная формы оплаты труда используется крайне редко. Обычно таким способом определяется только один из компонентов заработной платы – ее базовая часть.

Учитывая указанные достоинства и недостатки рассмотренных форм оплаты труда, представляется целесообразным использование для выбранной группы работников повременной формы оплаты. Базовая оплата при повременной форме определяется окладами и тарифными ставками. Тарифная ставка – размер оплаты труда работника за час или за день. Оклад – размер оплаты труда работника за месяц. Оклады и тарифные ставки определяются различными характеристиками труда:

- сложность выполняемых задач (работ);
- нервно-психические и физические нагрузки;

- влияние на работника факторов окружающей среды;
- ответственность за средства труда, за результаты труда, за сотрудничество и кооперацию с другими работниками, за безопасность;
- образование;
- необходимые способности работника (коммуникационные, мыслительные, творческие);
- опыт работы; стаж работы на данном предприятии;
- количество подчиненных (для менеджеров и инструкторов);
- уровень в иерархии управления (для руководителей) и другими характеристиками.

Премии (переменная часть оплаты труда) могут быть следующих видов:

- премии за индивидуальные результаты труда. Достоинства и недостатки данного вида премии те же, что у сдельной формы оплаты труда. С одной стороны, такая премия хорошо мотивирует работника к труду, поскольку непосредственно связана с результатом его работы. С другой стороны, результат труда зачастую очень сложно измерить (то есть объективно оценить чей-то труд). Кроме того, может возникнуть нездоровая конкуренция между работниками;

- премии за результаты работы группы. Такой вид премии стимулирует отождествление работниками целей команды, в которой они работают. Данный вид премии хорошо мотивирует работника в том случае, если он осознает, что результат труда группы зависит от его индивидуальных усилий, и понимает, что именно в его труде важно для получения требуемых результатов коллективной деятельности. Следовательно, чтобы данный вид премии имел большую стимулирующую силу, необходимо добиться от работников осознания личной ответственности за коллективные результаты. На практике, в силу различных причин, зачастую добиться этого бывает сложно. Кроме того, премия за результаты деятельности группы может

привести к функциональным конфликтам – производственным конфликтам с другими группами (подразделениями) в ущерб общим целям предприятия;

– премии за результаты работы всего предприятия (в том числе – участие в прибылях). Такой стимул способствует отождествлению целей предприятия в целом, вовлеченности работников в дела фирмы, успешному проведению организационных изменений. Недостаток данного вида премии – это сложность восприятия работниками связи своих личных усилий и общих результатов. Известно, что на результаты деятельности предприятия существенно влияют факторы внешней среды, не зависящие от усилий работников. Зачастую работники склонны объяснять свои неудачи и неудачи предприятия в целом воздействием факторов внешней среды. Премии за выдающиеся заслуги работника. Стимулирует не только производственные, но и другие значимые для предприятия результаты и показатели (лояльность, инновационность, закрепление работников на предприятии, хороший морально-психологический климат и др.). Количество премий каждого вида в составе заработной платы сотрудника может быть любым.

Указанная корректировка для предприятий перерабатывающей промышленности будет представлена далее.

4. Критерии выполнения задач. Определяются с целью получения возможности планировать и вести учет их выполнения. Показатели, характеризующие степень достижения цели (выполнения задачи), называются критериями. У каждой задачи (цели), стоящей перед предприятием, существует четыре критерия, отражающие степень ее выполнения: количество, качество, сроки, стоимость.

Выполнение задачи означает, что фактические значения всех этих критериев совпадают с плановыми значениями, либо отличаются от них в лучшую сторону. Однако на практике разработка критериев связана с рядом трудностей. Во-первых, для определенного типа задач невозможно установить плановые значения некоторых критериев. Например, при планировании работы техника на предприятии невозможно предугадать,

сколько грилей или фритюров выйдет из строя в планируемом месяце, и, следовательно, установить плановое задание. Задача техника должна заключаться не в ремонте какого-то количества оборудования, а в неукоснительном соблюдении ремонтных циклов, планомерном контроле за соблюдением правил эксплуатации оборудования, строгом соблюдении технологий ремонта. Другими словами, выполнение задачи должно измеряться количеством обязательных процедур, предусмотренных различными ситуациями и описанных в технологических инструкциях. Во-вторых, не всегда возможно заранее точно определить стоимость задачи. Это касается задач творческих, с высокой степенью неопределенности. Например, невозможно с высокой степенью точности определить, сколько будет стоить разработка нового продукта или внедрение продукта на рынок. В таких случаях на выполнение работ необходимо определять лимиты денежных средств (бюджеты) и всемерно поощрять экономию средств. (Но при этом важно помнить, что зачастую сама возможность получения хоть какого-то результата при выполнении таких задач может потребовать дополнительных вложений). В-третьих, для определения плановых значений критериев выполнения различных работ используют нормы их выполнения, показывающие либо количество работы, выполняемое за единицу времени (нормы выработки), либо количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работ (нормы времени). В-четвертых, для привязки величины вознаграждения необходимо выбрать только один из критериев выполнения задачи. Привязка вознаграждения ко всем критериям - слишком сложное мероприятие, результат которого может не оправдать затрат на его осуществление. Для привязки величины вознаграждения выбирается важнейший из критериев для данной задачи.

Таким образом, можно сформулировать ряд правил, выполнение которых позволит увеличивать стимулирующую силу денежного вознаграждения.

Правило 1. Как было показано выше, как и любой стимул, денежное вознаграждение должно быть дифференцировано в зависимости от результатов работы сотрудников, результатов выполнения ими своих задач. Такая связь бывает непосредственной только при сдельной форме оплаты труда. В других системах оплаты труда функцию дифференциации заработной платы выполняет премия.

Правило 2. Дифференциация заработной платы в пределах менее 10% от общей суммы вознаграждения неэффективна для стимулирования. Это означает, что правила определения величины премии должны быть такими, чтобы повышение результативности труда работника на определенное, существенное для предприятия, значение, вознаграждалось значительными денежными суммами, и наоборот, ощутимое для предприятия снижение результативности труда работника лишало его значительных денежных сумм.

Правило 3. Как и любой другой стимул, денежное вознаграждение должно быть тесно связано с работой во времени (не должно проходить много времени между работой и вознаграждением за нее). Это означает, что премии, по всей возможности должны выплачиваться ежемесячно, должно быть меньше премий, выплачиваемых по итогам работы за квартал, полугодие, год. С другой стороны, результаты многих действий работников могут быть определены только по истечении большого периода времени. Такие действия тоже важно поощрять.

Правило 4. Сотрудник не должен сталкиваться на своей работе с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы. Такими явлениями могут быть: отрицательные оценки окружающих, неприемлемый стиль руководства, используемый начальником, высокие нервно-психические или физические нагрузки, слишком продолжительная рабочая неделя, не оставляющая времени на удовлетворение культурных потребностей и т. п.

Правило 5. Количество составляющих заработной платы не должно быть слишком большим. Речь, конечно же, идет о переменной части денежного вознаграждения. Это означает, что должно быть ограничено количество задач, к которым привязан размер денежного вознаграждения

Правило 6. Среди составляющих заработной платы должны присутствовать вознаграждения за коллективные результаты. Это способствует сплоченности коллектива, слаженности работы сотрудников, учету интересов других подразделений. В идеальном случае работник должен получать три премии:

- за индивидуальные результаты, что стимулирует его личную производительность труда;
- за результаты работы в команде, что способствует хорошему климату на смене и повышению производительности труда;
- за результаты работы предприятия в целом, что способствует отождествлению работником целей предприятия.

Важно донести до сотрудников простую истину: в отсутствие коллективных результатов у предприятия не будет денег, и нечем будет вознаграждать высокие индивидуальные результаты труда.

Правило 7. При определении окладов и тарифных ставок важно обеспечить объективный, непредвзятый и равный подход к оценке характеристик труда различных рабочих мест. Справедливая оценка рабочих мест важна потому, что на трудовую мораль и производительность влияет не столько абсолютный размер зарплаты, сколько соотношения в оплате различных видов работ.

Правило 8. Работник должен заранее знать, сколько он может заработать, насколько его зарплата зависит от его усилий. Стимул является таковым только при осведомленности работника обо всех требованиях, предъявляемых к его работе, и всех правил, определяющих его вознаграждение. В противном случае работник будет трудиться в

соответствии с собственными, субъективными представлениями о целях своей работы и порядочности своего руководства при оценке его труда.

Правило 9. В заключение необходимо напомнить закон снижения стимулирующей силы денежного вознаграждения по мере его роста: при определенном, достаточно высоком уровне дохода дополнительное денежное вознаграждение не стимулирует работника к повышению объема, темпа и эффективности своего труда. После того как определены потребности работников и подобраны соответствующие им формы стимулирования, разработана система целей, задач и критериев их выполнения, налажена система определения плановых заданий и учета труда, известны условия применения стимулов, необходимо «запустить» разработанную систему оплаты труда в действие.

Разработка правил расчета. Для того чтобы «запустить» новую систему оплаты труда, ее необходимо зафиксировать в организационных документах, имеющих в организации статус закона. Такими документами для системы оплаты труда могут являться следующие нижеперечисленных документы:

- положение об оплате труда является основным документом, определяющим правила оплаты труда в организации;
- положение о премировании – может создаваться в дополнение к положению об оплате труда;
- квалификационные характеристики рабочих мест и должностей, определяющие различные требования к работникам. Квалификационные требования могут быть внесены в состав должностных инструкций;
- важнейшие задачи сотрудников и критерии оценки их выполнения могут быть отражены в должностных инструкциях и положениях о структурных подразделениях;
- порядок определения плановых заданий, порядок определения фонда оплаты труда предприятия, порядок распределения прибыли, порядок наполнения и расходования целевых фондов, используемых для выплаты

различных компонент заработной платы, может отражаться в различных технологических инструкциях финансовой и плановой служб предприятия;

– различные изменения в механизме мотивации и, соответственно, вышеперечисленных документах, могут быть отражены в приказах по предприятию.

Окончательные варианты перечисленных документов должны согласовываться таким же образом, каким создавался проект системы оплаты труда: с руководителями, специалистами, исполнителями – работниками, которые будут получать вознаграждение по новым правилам. Коллектив предприятия должен сразу информироваться о появляющихся замыслах, принимаемых решениях и изменениях, вносимых в проектируемый механизм системы оплаты труда.

После создания окончательных вариантов документов, фиксирующих разработанный механизм оплаты труда, они вводятся в действие на определенный период в режиме апробации. В течение этого периода работникам выплачивается заработная плата по старым правилам, но при этом параллельно рассчитывается и демонстрируется работнику размер заработной платы по новым правилам, то есть работник видит, сколько денег он получил бы за сделанную работу по новым правилам и может сравнивать старую и новую системы оплаты. Апробация, или «обкатка», необходима по следующим причинам:

– в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации каждый работник должен быть предупрежден об изменениях существенных условий трудового договора, каковым является изменение правил оплаты труда, за два месяца в письменной форме. Поэтому разработанную систему оплаты труда по закону невозможно внедрить, не известив и не получив согласие на это каждого работника;

– в этот период происходит адаптация сотрудников к новым условиям работы, к моменту внедрения они готовы работать по новым правилам. Кроме того, в этот период работники осознают преимущества новой системы

оплаты труда, у них существенно повышается трудовая мотивация и производительность труда;

– проект системы оплаты труда создавался умозрительно, на практике могут обнаружиться различные недочеты. Целесообразно выявить их и устранить до окончательного внедрения, чтобы избежать потерь. В период апробации также необходимо поддерживать с коллективом обратную связь, собирать различные мнения и замечания по новой системе оплаты труда, инициировать внесение сотрудниками конструктивных предложений по корректировке созданной системы.

В период апробации также целесообразно проводить обучение работе по новым правилам тех сотрудников, которые должны будут участвовать в планировании и оценке труда, применять новые правила для стимулирования необходимых результатов работы подчиненных им коллективов, рассчитывать и начислять заработную плату, аттестовать персонал. После истечения срока апробации, внесения всех корректив, получения согласия коллектива, необходимо административное закрепление новой системы оплаты труда Приказом по предприятию. Данным приказом нужно также отменить все ранее действовавшие на предприятии положения, касающиеся оплаты труда сотрудников и измененными в соответствии с новой системой.

После внедрения необходимо осуществить оценку всех участников проекта по изменению системы стимулирования персонала. По итогам этой оценки необходимо обязательно поощрить всех, чье участие было полезным. В ряду поощрений за выполненную работу обязательно должно быть официальное признание заслуг работников – как минимум, приказ с объявлением благодарности. Также можно выплатить премию особенно активным и полезным участникам. Если трудно кого-либо выделить особо и над проектом работало большинство сотрудников предприятия, то можно назначить общую по предприятию премию.

Саму внедренную систему оплаты труда также необходимо оценить.

Эту оценку целесообразно проводить по двум направлениям:

- оценка того, насколько достигнуты цели и задачи совершенствования системы стимулирования, поставленные на первом этапе;
- оценка того, как проведенные изменения системы стимулирования повлияли на работу предприятия. Для этого оценивается изменение показателей, которые прямо или косвенно оценивают состояние системы стимулирования персонала.

Основные мероприятия, которые включает в себя программа совершенствования мотивации, описаны в параграфе 3.2.

3.2 Основные мероприятия, входящие в программу совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности

Учитывая выявленные в ходе проведенного ранее аналитического исследования недостатки существующих в АО «Губкинский мясокомбинат» и ЗАО «КФ Славянка» систем мотивации труда, а также рассмотренные этапы по совершенствованию в области мотивации труда, можно предложить следующие основные мероприятия по внедрению новой системы.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

В современных условиях уровень организации заработной платы не позволяет сделать выводов о сколько-нибудь серьезных успехах для реализации мотивационной политики. Для того чтобы заработная плата соответствовала целям развития предприятия и его управленческой стратегии необходимо наличие четкой взаимосвязи между ростом производственных показателей деятельности предприятия и результатов его оплаты.

С этой целью развитию чувства общности у работников, воспитанию их в духе партнерства, рациональному сочетанию личных и общественных интересов, должно уделяться должное внимание, то есть требуется изменение мотивационного механизма самой заработной платы.

Психологически, а затем и экономически заработная плата должна нацеливать работника на четкое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему предприятия, и вкладом его в конечные результаты, и как следствие – размером заработной платы.

Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается превышение переменной части заработка.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться мотивационным стимулом.

Вторым направлением совершенствования системы мотивации труда на предприятиях перерабатывающей промышленности является изменения условий премиальных выплат.

Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 35 до 60% от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования. Как уже отмечалось в ходе проведения аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. В связи с этим предлагается изменение, как самого размера премий, так и условий для их начислений (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Размер премии работников на предприятиях перерабатывающей промышленности с учетом предлагаемых мероприятий

Условия	Фактический размер премии		Прогнозируемый размер премии		
	min	max	min	mid	max
% увеличения премия при условии выполнения не менее 100% плана по качеству и срокам	35 (АО «Губкинский мясокомбинат») 40 (ЗАО «КФ Славянка»	60			
% снижения премии при невыполнении установленного задания			0	50	100

Так, фактически премии в АО «Губкинский мясокомбинат» выплачиваются при условии выполнения 100% установленного плана по качеству и по срокам в размере от 35 до 60% от заработка. В ЗАО «КФ Славянка» премии выплачиваются в размере от 40 до 60% при условии выполнения установленного плана.

Предлагаемыми мероприятиями являются снижение установленной премии при невыполнении установленного задания в размере от 0 до 100% от суммы премии.

При этом предприятием могут устанавливаться различные задания для отдельных категорий и групп работников:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки;
- улучшения качества;
- сокращение сроков выполнения работ;
- снижение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

На рис. 3.1 (Приложение 3) для наглядности представлены основные этапы совершенствования системы мотивации труда на предприятиях перерабатывающей промышленности.

Процент снижения премии может устанавливаться при следующих условиях:

- при наличии претензии от директора, его заместителей, консультанта по производству и менеджера по производству;
- при наличии нарушений требований правил охраны труда, промышленной безопасности, экологии, за наличие в смене травматизма;
- при наличии претензий от подразделения к подразделению или конкретному лицу в подразделении;
- в случае отказа принять или оформить претензию.

Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия, и, наоборот, при

наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, премия выплачена не будет.

Введение новых форм стимулирования будет способствовать усилению вспомогательной роли системы мотивации труда.

Заключительным этапом корректировки системы мотивации труда с целью повышения ее эффективности является переход к новой системе выплат заработной платы для каждой категории работников.

Такой переход может быть проведен различными способами. Какой из них выбрать, зависит в первую очередь от степени доверия между руководством предприятия и работниками. Назовем некоторые способы осуществления перехода от старой системы к новой:

- переход к новой системе без параллельной работы старой системы;
- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение года;
- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение нескольких лет;
- смешанные формы систем.

При переходе к новой системе оплаты и мотивации труда требуется внести изменения в трудовые договоры с работниками. Это должно сделать руководство. В процессе внесения изменений и дополнений в договоры должен принимать участие юрист.

В заключении следует отметить, что особое достоинство новой системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, и предприятие.

Третьим направлением формирования системы мотивации является разработка собственной системы нематериальной мотивации, руководствуясь особенностями своей коммерческой деятельности, стратегическими задачами и сложившимися традициями.

Даже при малых инвестициях правильно выстроенная система нематериальной мотивации может стать конкурентным преимуществом, благодаря которому предприятие приобретает имидж социально-ориентированного, может дать очень ощутимый экономический эффект.

Процесс нематериальной мотивации направлен на поощрения сотрудников, стимулирование лояльности, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом всех категорий сотрудников. Осуществляется он посредством создания определенных корпоративных условий, которые должны побуждать персонал предприятия быть приверженцами корпоративных ценностей и разделять, понимать цели и миссию предприятия. Социально ориентированные ценности, которые выстраивает коллектив под руководством руководителей и менеджеров, формирует надежный и основательный фундамент долгосрочного сотрудничества предприятия с наемным персоналом.

Обычно пакет нематериальной мотивации составляется из следующих видов нематериальных стимулов:

1. Поощрения, которые выражаются в публичном признании результатов труда работников в виде благодарности, присвоения звания «Лучший работник года»;
2. Награждения, выражающиеся в виде выдачи статусных знаков отличия, грамот, дипломов;
3. Ценные подарки: сувениры, купоны на приобретение ценных вещей;
4. Изменение статуса сотрудника: повышение по службе, ротация или другой желаемой для сотрудника смены должности, деятельности;
5. Обучение – возможность послать работника на стажировку, тренинг;
6. Блага, которые могут иметь форму льготного кредита, страхования жизни самого работника и членов его семьи;
7. Дополнительные льготы – это предоставление возможности оздоровительных процедур в санаториях, оплата лечения;

8. Организация корпоративного досуга: вечера, выездные мероприятия, совместное проведение праздников, конкурсов, концертов;

9. Организация рабочего места – предоставление новой, более современной техники, выдача мобильного телефона с корпоративным номером и т.д.

Для предприятий перерабатывающей промышленности в целях совершенствования системы нематериальной мотивации рекомендуется проведение следующих мероприятий, которые были выделены в качестве интересующих поощрительных моментов в процессе бесед с персоналом:

1. Оплата мобильной связи на год (корпоративное подключение);
2. Бесплатное питание для работников производственных цехов;
3. Предоставление путевки для лечения и отдыха в профилакториях и санаториях (в Белгородской области и за ее пределами).

В целом затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала

Наименование затрат	Затраты, руб. на 12 мес.
Оплата мобильной связи	18000
Бесплатное питание	65000
Путевки для лечения и отдыха	80000
Итого:	163000

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации обусловлена тем, что предложенные меры нацелены на повышение удовлетворенности трудом сотрудников, повышением сплоченности и стремления к достижению высоких результатов деятельности предприятия. Учитывая резервы самого предприятия и емкости рынка, обеспечение высокой мотивации сотрудников в повышении корпоративной эффективности является основным и необходимым условием достижения

поставленной цели – повышение производительности труда и как следствие – объема прибыли на 20% .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала любого предприятия – это основное средство обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов, которое оказывает непосредственное влияние на общие результаты деятельности организации.

Проведя анализ финансовой деятельности на предприятиях перерабатывающей промышленности, можно отметить, что за анализируемый период оба предприятия динамично развиваются: увеличиваются объемы валовой и товарной продукции; прибыль; численность персонала.

Анализ трудовых ресурсов показал, что рабочие полностью загружены, трудовые ресурсы за анализируемый период стали использоваться более эффективно.

В результате проведенных исследований были решены следующие задачи:

рассмотреть методические основы мотивации труда персонала;

1. определено место и значение управления персоналом в системе повышения эффективности труда;

2. проведен анализ состава и структуры, методов мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности;

3. дана оценка эффективности существующей системе мотивации персонала;

4. разработана программа формирования системы мотивации для персонала предприятий перерабатывающей промышленности;

В данной работе представлены материалы исследования систем мотивации персонала на предприятиях перерабатывающей промышленности с помощью таких методов, как:

1) показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда;

2) функционально-стоимостной анализ системы мотивации труда;

3) экспертно-аналитический метод оценки системы мотивации.

Итоги исследования в области мотивации и стимулирования труда персонала предприятия позволили прийти к следующим рекомендациям:

1. Изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

2. Изменения условий премиальных выплат.

3. Для предприятий перерабатывающей промышленности в целях совершенствования системы нематериальной мотивации рекомендуется проведение мероприятий, которые были выделены в качестве интересующих поощрительных моментов.

Предложенные мероприятия не требуют расширения штата работников, но потребуют включения в бюджет определенных сумм, которые по сравнению с эффектом от реализации данных мероприятий будут незначительным увеличением расходов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин М. С. Финансовый анализ : учеб. пособие. М.: Издательство: Дело и сервис, 2012.
2. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 2011. – 299 с.
3. Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. М.: Финстатинформ, 2012. – 431 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / Асеев В.Г. - М.: Мысль, 2016.– 158с.
5. Аширов Д.А. Трудовая мотивация : учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2015. – 448 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Центр кадровых технологий XXI век, 2012, 612 с.
7. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Кадры предприятия. 2012. №7. Режим доступа: [<http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/7/1.html>]
8. Бессонова Ю.В. Психологические особенности профессиональной мотивации деятельности в экстремальных условиях // Профессиональная пригодность: субъектно-деятельностный подход / под ред. В.А.Бодрова. М.: ИП РАН, 2014. – С. 113-137.
9. Божович Л.И. Проблема развития мотивационной сферы ребенка // Изучение мотивации детей и подростков. М.: Педагогика, 2012. С. 20-40.
10. Бурлака А.В. Мотивация трудового поведения работников малых промышленных предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2014. – 174 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Высшая школа, 2014. – 528 с.
12. Ворошилова О.И., Косых П.С. Структура мотивации как фактор успешности сотрудника // Фарм-персонал. 2013. №8. Режим

доступа: http://www.pharmpersonal.ru/cgi-bin/cm/get_doc.fpl?s_id=&doc_id::2536&skip_show_doc_list=1

13. Выготский Л. С. Учение об эмоциях // Собр. соч. в 6 т. // М.: Знание, 2016. Т. 4. – 342 с.

14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2009. – 348 с.

15. Гурков И.Б., Тубалов В.С. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России. 2013. № 3. С. 28-47.

16. Дуберман Ю.Е. Социология – практике управления. Казань: Татарское книжное издательство, 2012. – 96 с.

17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 2016. – 512 с.

18. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 378 с.

19. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 464 с.

20. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 5-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.

22. Зеличенко А.И., Шмелев А. Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2014. № 4. – С. 33-42.

23. Зуев Ю.М. Мотивационно-личностные детерминанты профессиональной успешности командиров воинских подразделений: Дисс.... канд. психол. наук. Хабаровск, 2016. – 231 с.

24. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: ИП РАН, 2016. – 224 с.

25. Кибанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015.

26. Клищевская М.В., Солнцева Г.Н. Профессионально-важные качества как необходимые и достаточные условия прогнозирования успешности деятельности // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 2014. №4.С. 61-66.

27. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Пер. с нем. – 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 192 с.

28. Кокурина И.Г. Методика изучения трудовой мотивации: Учеб.-метод. пособие для студентов фак. психол. гос. ун-тов. - М.: Изд-во Моск ун-та, 2011. – 56 с.

29. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2011. – 303 с.

30. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением / Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2014. – 350 с.

31. Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 273 с.

32. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 402 с.

33. Ландсберг М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 192 с.

34. Лапин Н.И., Коржева Э.М., Наумова Н.Ф. Теория и практика социального планирования. М.: Политиздат, 2015. – 197 с.

35. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 2011. – 304 с.

36. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). Учебное пособие. М.: Издательский Дом «Деловая

литература» - Издательство «ГЕЛАН», 2011. – 253 с.

37. Магун В.С. Два типа соотношения продуктивности труда и удовлетворённости работой // Социологические исследования. 2010. № 4. С.64-71.

38. Мартьянова Г.Ю. Влияние профессиональной мотивации психолога-консультанта на эффективность индивидуального психологического консультирования: Дис.... канд. психол. наук. Москва, 2012. – 172 с.

39. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала / Я.В. Михайлов. М.: Экономика, 2014. – 318 с.

40. Мотивация и личность. 3-е изд. / Абрахам Маслоу. СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

41. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

42. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 288 с.

43. Общая социология: Учебное пособие / Под общ. ред. проф. А.Г. Эфендиева, М.: ИНФРА-М, 2014. – 654 с.

44. Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Гордеева Т.О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3. №1. С. 8-29

45. Питерс Т.Дж., Уотерманн Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2015. – 560 с.

46. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. Новосибирск: Наука, 2010. – 198 с.

47. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2013. – 864 с.

48. Радаев В.В. Внеэкономические мотивы предпринимательской деятельности (по материалам эмпирических исследований) // Вопросы

экономики. 2014. № 7. С. 85-97.

49. Радаев В.В. Профессиональные намерения студентов-экономистов // Проблемы прогнозирования. 2015. № 5. С. 134-149.

50. Радаев В.В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности // Социологический журнал. 2017. № 1-2. С. 183-200.

51. Радаев В.В. Экономическая функция и психологический аспект предпринимательства // Российский экономический журнал. 2015. № 10. С. 89-96.

52. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда. Дисс. ...канд. соц. наук. – М., 2009. – 217 с.

53. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. М.: ИНФРА-М, 2017. – 346 с.

54. Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2013. – 481 с.

55. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 399 с.

56. Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2011. С. 115.

57. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 278 с.

58. Сосновыи А.П., Ратников П.В. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. М.: МГАПИ, 2015. – 118 с.

59. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. А.И. Зак. Вып. 1. -М.: Контроллинг, 2011. – 104 с.

60. Темницкий А.Л. Мотивация труда наёмных работников // Экономические субъекты постсоветской России: институциональный анализ

/ Под ред. Р.М. Нуреева. М.: МОНФ, 2012. С. 342-358.

61. Темницкий А.Л. Рабочие на частном предприятии: удовлетворённость жизнью // Социологические исследования. 2010. № 7. С. 33-37.

62. Темницкий А.Л. Рыночные стратегии трудового поведения наёмных работников // Россия: трансформирующееся общество. Под ред. В.А. Ядова. М.: Канон-Пресс-Ц, 2011. С. 417-429.

63. Темницкий А.Л. Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих. 1990-е годы // Социологический журнал. 2012. №2.С. 76-93.

64. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2015. – 669 с.

65. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: Инфра-М, 2011. – 512 с.

66. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2014. – 236 с.

67. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 332 с.

68. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 368 с.

69. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика / Перевод с нем. Калуга, 2014. – 296 с.

70. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами (подбор, расстановка, рациональное использование). -Кишинев: Штиница, 2011. – 149 с.

71. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, О.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2012. – 736 с.

72. Экономика труда: Учебник / Под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2012. – 686 с.
73. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – 7-е изд.. М.: «Добросвет», 2013. – 596 с.
74. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings, by Clayton P. Alderfer. New York: Free Press, 2014. –198 p.
75. Festinger L. A Theory of cognitive dissonance. - Stanford University Press, 2013. – 292 p.
76. Heckhausen H. Achievement motivation in perspective. Translated by M. Woodruff and R. Wicklund. Academic Press Inc. Orlando, Florida, 2015. – 337 p.
77. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland, Ohio, 1966.
78. Hofstede G. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, 1980.
79. McClelland D.C. The archiving Society. Princeton, New Jersey, 1961.
80. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960. – 256p.
81. Vroom Victor H. Work and Motivation. John Wiley & Sons, Inc., NY, 1964. - 331
82. Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Actions and Define our Personalities /Steven Reiss, Tarcher/Putnam, 2000.