

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности
персонала в организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Кузнецова Алена Владимировна
Студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения, направление
«38.03.03 - Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Девятовская И.В.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЗиК Г.ЕКАТЕРИНБУРГ»	7
1.1. Характеристика деятельности ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».....	13
1.3. Теоретически обоснованный анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»	26
Выводы по главе 1.....	35
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЗиК Г. ЕКАТЕРИНБУРГ»	37
2.1. План мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».....	37
2.2. Нормативно-правовое сопровождение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»	42
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».....	44
Выводы по главе 2.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	58

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает одна из его важнейших функциональных составляющих – мотивация персонала. В период кризиса происходит заметное изменение роли мотивации и стимулирования. Для организации важно найти такие методы мотивации и стимулирования работников, при которых максимально сохранится бюджет организации. Для работников, наоборот, в большей степени важно получить максимально большую денежную награду (и не только) за выполнение своих трудовых обязанностей. Знание основ мотивации и стимулирования помогает повысить эффективность управления развитием организации и организационных систем.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем на промышленном предприятии позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

ПАО «Машиностроительный завод им. М.И.Калинина г. Екатеринбург» - крупнейший завод по производству военной и гражданской продукции, он располагает огромными масштабами производства, территориями, в том числе высокой численностью работников. Чтобы завод работал эффективно, выпускал качественную продукцию и приносил прибыль, необходимо постоянно мотивировать работников.

В связи с этим изучение мотивации персонала позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности.

Неразработанность единого положения о мотивации персонала, отсутствие сотрудника, занимающимся всеми вопросами мотивации, обуславливает несовершенство действующих систем мотивации.

Проблема исследования: как совершенствовать систему мотивации трудовой деятельности персонала, чтобы обеспечить привлечение и закрепление в организации высокопрофессиональных работников?

Цель исследования: проанализировать систему мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» и разработать мероприятия по её совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические основы системы мотивации трудовой деятельности персонала.
2. Описать систему управления персоналом в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»;
3. Проанализировать систему мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объект исследования: система мотивации трудовой деятельности персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».

Методы исследования: теоретические методы исследования – анализ, синтез, обобщение экономической и управленческой литературы. Практические методы исследования – наблюдение, сравнение, измерение, анализ результатов деятельности организации, анализ документации.

Теоретическая разработанность темы исследования. Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, начиная с

теорий управления классической школы менеджмента Ф. Тейлора. Классические эксперименты Э. Мэйо [39] позволили сделать вывод об особой роли в производстве человеческого фактора. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента.

М. Зайфферт и Р. Нирмайер в своей работе дают современное понимание вознаграждения за труд, роли денежных и неденежных форм вознаграждения, способов управления мотивацией персонала [16]. В работах Г. Десслера выделены административные и юридические аспекты, методы формирования мотиваций, подготовки и обучения кадров, разработки системы вознаграждений [11]. Н. Корнелиус рассматривает особенности мотивации персонала и его подбора и влияние на этот процесс информационных технологий [25].

Различные аспекты вознаграждения за труд применительно к условиям промышленных предприятий России: В.А. Дятлов, А.П. Егоршин и В. В. Травин – организация труда персонала и целевое планирование, А.П. Волгин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, - опыт отдельных стран и его применение в России. В работах М. Б. Курбатовой и М. И. Магуры, А.А. Крымова, С.К. Мордовина, Ю.Г. Одегова - исследуются современные кадровые технологии, в том числе особое внимание уделяется аудиту и контроллингу системы управления персоналом, планированию и регулированию затрат на персонал. Зарубежный опыт стимулирования труда описывается в исследованиях Н. И. Дряхлова и Е.А. Куприянова, В. И. Матирко и др.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 37 источников. Текст работы проиллюстрирован 2 рисунками и 3 таблицами.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В главе 1 «Изучения системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» рассматривается общая

характеристика ПАО «МЗиК г. Екатеринбург», анализируется система управления персоналом в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» и проводится анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».

В главе 2 «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» предлагаются мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург», дается их нормативно-правовое обоснование и высчитывается социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЗиК Г.ЕКАТЕРИНБУРГ»

1.1. Характеристика деятельности ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

Публичное акционерное общество «Машиностроительный завод имени М.И.Калинина, г. Екатеринбург» ведёт свою историю с 1866 года, когда в Санкт-Петербурге по указу императора Александра II была основана орудийная мастерская, в дальнейшем преобразованная в казённый завод по выпуску сначала полевой, а затем и зенитной артиллерии. В 1918 году завод был эвакуирован в Подмоскowie, а в 1941 году в бывший Свердловск (ныне Екатеринбург). За годы Великой Отечественной войны завод выпустил 20 тысяч зенитных пушек, завершив производство ствольной артиллерии 152-мм зенитной пушкой КМ-52. С конца 50-х годов специализируется в производстве пусковых установок и зенитных управляемых ракет.

С 1956 года завод приступил к производству гражданской продукции - электрических погрузчиков. В бывшем СССР завод был монополистом по выпуску малогабаритных однотонных погрузчиков и производил до 7000 электропозрузчиков в год. Использование двойных технологий обеспечивало этим погрузчикам в стране достаточно высокую марку по качеству и надёжности.

В 1994 году завод был преобразован в открытое акционерное общество. По инициативе предприятия была разработана и поддержана правительством России целевая программа создания и производства новых видов электрических и дизельных вилочных погрузчиков и электрических платформенных тележек грузоподъёмностью 2 тонны. В настоящее время завод выпускает дизельные погрузчики грузоподъёмностью до 3,5 тонн, и электрические грузоподъёмностью до 2 тонн, электрических тележек грузоподъёмностью 2 тонны.

С 1995 года завод выпускал камерезную баровую машину для добычи блоков породы в открытых горных выработках. В конструкции собственной разработки учтены все предложения горняков, для продления сроков службы предусмотрена принудительная смазка узлов.

С 2005 года запущена в производство вакуумная подметально-уборочная машина МК-1500, предназначенная для механизированной уборки дворов, тротуаров и других узких мест от мусора, пыли и грязи. Конструкция позволяет оснащать машину сменными приспособлениями для работы в зимних условиях [35].

Организационно-правовая форма завода – ПАО (публичное акционерное общество). Такие организации имеют ряд особенностей:

- 1) неограниченное число акционеров;
- 2) свободное обращение акций на рынке;
- 3) отсутствие необходимости внесения денежных средств в уставный капитал предприятия до его регистрации и открытия накопительного счёта.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества - директором, генеральным директором, или коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчётны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров.

Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. Оно проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На годовом общем собрании акционеров должны решаться такие вопросы, как избрание совета директоров, утверждение ревизионной комиссии (ревизора) и аудитора, утверждение годовых отчётов, годовой бухгалтерской отчётности, распределение прибыли, вопросы выплаты дивидендов [12].

Завод располагает всеми видами производства для машиностроения:

- 1) литейное, включая чёрное и цветное литьё;
- 2) литьё под давлением;
- 3) штамповочное и сварочное;
- 4) термообработка и гальваника;
- 5) все виды механической обработки;
- 6) своя лабораторная и инструментальная база.

Инструментальное производство и лабораторная база позволяют быстро создавать и осваивать современные виды машин с высокими техническими и эксплуатационными характеристиками [34].

Машиностроительный завод им. М.И.Калинина является крупнейшим оборонным комплексом России. 99% всей выпускаемой продукции приходится на военную технику, выпускаемой по государственному заказу Правительства РФ, 1% приходится на гражданскую продукцию.

Основная цель функционирования предприятия: выполнение государственного оборонного заказа по производству, ремонту, обслуживанию и утилизации техники специального назначения для нужд Министерства обороны России:

- боевые средства зенитно-ракетной системы С-300ВМ (В4);
- боевые средства зенитно-ракетного комплекса «Бук-М2» на гусеничном и колесном шасси;
- боевые средства зенитно-ракетного комплекса «Бук-М3»;
- средства и комплектация для противолодочных и противокорабельных ракет для ВМФ;
- производство деталей и сборочных единиц для зенитных управляемых ракет;
- производство опорных катков для гусеничных шасси семейства «ГМ» зенитного ракетного комплекса «Бук» и его модификаций;
- специального литья для самоходных гаубиц и артиллерийских установок;

- производство запасных частей для состоящих на вооружении образцов вооружения и военной техники, капитальный ремонт на предприятии, техническое обслуживание, модернизация и текущий ремонт в войсках и на флотах, оказание технической помощи, продление назначенных сроков службы, утилизация вооружения и военной техники.

По гражданской тематике:

- малогабаритные электрические погрузчики, с щелочными и кислотными аккумуляторными батареями, грузоподъемностью 1 т; 1,6 т; 2 т, с комплектом сменного оборудования;

- дизельные погрузчики грузоподъемностью 1,5 т, 3,0 т, 3,5 т;

- электротележки грузоподъемностью 2 т;

- вакуумно-подметальные коммунальные машины на базе МК-1500М2 [29].

Задачи функционирования предприятия:

1) формирование научно-технической и производственно-технологической политики Общества;

2) повышение эффективности управления деятельностью Общества;

3) оптимизация состава и структуры Общества;

4) концентрация всех видов ресурсов Общества в целях создания современных образцов вооружений и военной техники и освоения перспективных технологий;

5) диверсификация производства с целью повышения финансовой устойчивости Общества;

6) повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции Общества;

7) улучшение социальных условий работников Общества.

Приоритетные направления деятельности:

- разработка, производство, модернизация, сервисное обслуживание и ремонт продукции военного и гражданского назначения;

- осуществление поставок продукции, выполнение работ, оказание услуг по государственному оборонному заказу, экспортным контрактам и другим договорным обязательствам;
- разработка и реализация научно-технических и инновационных программ Общества;
- кадровое обеспечение Общества;
- подготовка и обучение профессиональных кадров для промышленных предприятий Свердловской области;
- модернизация существующих и создание новых производств Общества;
- организация маркетинговой и рекламно-выставочной деятельности Общества [19].

Схема организационной структуры ПАО «МЗиК» (Рисунок 1):

Рисунок 1 – схема организационной структуры ПАО «МЗиК»

Линейно-функциональная организационная структура, она характеризуется применением в организациях с массовым и крупносерийным типом производства. При таком построении переплетается выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям. Организационная структура Общества направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными отделами Общества, распределения между ними прав и ответственности.

Миссия ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»: сохранить ведущие позиции среди предприятий, занятых выполнением государственного оборонного заказа, использовать передовые технологии для выпуска гражданской продукции, считая высшими своими приоритетами высокое ее качество и минимальное воздействие производства на окружающую среду [18].

Для эффективного функционирования Общества на заводе ведет свою деятельность Центр дополнительного профессионального образования. "Региональный межотраслевой центр дополнительного профессионального

образования", созданный в 2009 году на базе ПАО "МЗиК", является его структурным подразделением.

Центр ДПО расположен в административном здании предприятия с общей площадью более 918 м².

Кроме этого, на заводе ведется Политика в области системы менеджмента качества. Вся продукция, выпускаемая на заводе, производится на основе определенных стандартов и ГОСТов. Реализация Политики в области качества невозможна без вовлечения всех работников Общества, от рабочего до Генерального директора, в процесс достижения поставленной цели.

Таким образом, завод имени М.И.Калинина является важным стратегическим оборонным комплексом; располагая квалифицированными кадрами, способными правильно решать вопросы качества, достигаются поставленные цели при неукоснительном соблюдении требований конструкторской и технологической документации, документации системы менеджмента качества. Постоянно проводится поиск причин, приводящих к возникновению несоответствий, кроме этого устраняются и предупреждаются данные причины несоответствий.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

Анализ системы управления персоналом начнем с анализа основных кадровых показателей, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные кадровые показатели

Показатель	2013	2014	Динамика
численность персонала	4721	5032	+6%
численность АУП	579	603	+4%
численность ИТР	585	654	+11%
средний возраст работающих	41 год	40 лет	-1 год

количество принятых	1023	1284	+12,5%
количество уволенных	712	667	-7%
количество работающих мужчин	3115 66%	3472 69%	+3%
количество работающих женщин	1605 34%	1560 31%	-3%
работники с высшим образованием	1897 40,1%	2235 44,4%	+4,3%
замужем, женат	3068 65%	3069 61%	-4%
есть дети	2502 53%	2767 55%	+2%

Основные выводы: по сравнению с 2013 годом численность персонала увеличилась, увеличилась численность административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников. Средний возраст работников стал более молодой, это говорит о том, что молодые люди стали чаще устраиваться на завод, персонал обновляется молодыми работниками (до 30 лет) как среди рабочих специальностей, так и в руководящих должностях.

Работников с высшим образованием стало больше, это также указывает на тот факт, что возросло число молодых работников, только что закончивших вуз, либо на заводе проводилась политика в области повышения квалификации и переподготовки кадров.

Работников, имеющих детей, больше половины от общего числа сотрудников. Это говорит о том, что следует уделять должное внимание социальному пакету.

Система управления персоналом на заводе представлена отделом кадров, состоящим из 7 отделов.

Для более наглядного представления об отделе кадров, будет показана схема организационной структуры отдела кадров (Рисунок 2):

Рисунок 2 – схема организационной структуры отдела кадров

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ПАО «Машиностроительный завод имени М.И. Калинина, г. Екатеринбург». Отдел непосредственно подчинен заместителю генерального директора по персоналу. Отдел возглавляется начальником, который назначается и освобождается от должности в установленном в Обществе порядке. Штаты отдела утверждаются в установленном в Обществе порядке. В своей деятельности начальник отдела руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, решениями общего собрания акционеров, Совета директоров, Правления, приказами и распоряжениями Генерального директора.

Задачи отдела кадров:

- комплектование Общества работниками необходимой квалификации;
- осуществление кадровой политики;
- изучение и оценка рынка труда;
- ведение персонального учета личного состава в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и уполномоченных органов системы государственной статистики;
- оформление трудовых правоотношений;
- оформление пенсий;
- исполнение военно-учетных функций.

Структура отдела кадров:

В состав отдела входят следующие подчиненные начальнику отдела работники и несамостоятельные структурные подразделения:

- заместитель начальника отдела
- группа оформления и приема на работу;
- группа по учету личного состава;

- группа по оформлению пенсий;
- группа персонифицированного учета;
- группа по военному учету.

Функции отдела кадров:

1. Группа оформления и приема на работу:

- документальное оформление приёма на постоянную, временную работу и работу по совместительству, в строгом соответствии с действующими нормами трудового права;
- формирование личных дел вновь принятых работников и др.

2. Группа по учету личного состава:

- учет работников (кадров), ведение личных карточек работников, их шифровку, своевременное внесение изменений в личную карточку и базу данных «Кадры»;
- кадровый учет и др.

3. Группа по оформлению пенсий:

- оформление пенсий по старости, инвалидности, потере кормильца;
- учет работающих пенсионеров по старости, инвалидности и др.

4. Группа персонифицированного учета:

- индивидуальный (персонифицированный) учет застрахованных лиц;
- взаимодействие с Пенсионным фондом Российской Федерации.

5. Группа по военному учету:

- учет всех военнообязанных по категориям, военным специальностям, учетным карточкам установленного вида, в соответствии с действующим законодательством, положениями и инструкциями;
- проводимая на постоянной основе разъяснительная работа среди военнообязанных, призывников и допризывников по соблюдению ими установленных правил воинского учета и др [16].

Таким образом, каждый отдел отвечает за свою специфику работы.

Анализ системы управления персоналом продолжится анализом системы адаптации персонала.

На заводе существует система адаптации персонала, которая направлена:

- на контроль исполнения Обществом и работником условий трудового договора;
- на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника;
- на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- на снижение дискомфорта первых дней работы;
- на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода – 3 месяца, по времени совпадает с испытательным сроком, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон установлен работнику.

Программа адаптации отражена в Положении о порядке адаптации работников ПАО «МЗиК». Процедура адаптации распространяется на принимаемых на работу в Общество: руководителей, специалистов, служащих, высококвалифицированных рабочих, молодых работников.

Процесс адаптации нового работника состоит из следующих основных частей:

- 1) введение в Общество;
- 2) введение в подразделение;
- 3) вхождение в должность.

Эффективность проводимой адаптации определяется таким показателем, как количество (%) сотрудников, уволившихся в течение первых трех месяцев работы. Было проанализировано количество уволившихся в первые месяцы работы от общего числа уволившихся цеха №40:

$$K_y = Q_y/Q \times 100\%$$

где, K_u – коэффициент сотрудников, уволившихся в течение первых трех месяцев работы;

Q_u – количество уволившихся в первые три месяца работы;

Q – общее число уволившихся за год в цехе 40.

$$K_u = 4/25 \times 100\% = 16\%$$

Вывод: необходимо узнать причины увольнений, что конкретно не устраивало работников. Возможно, уволившиеся сотрудники не до конца прошли процесс адаптации и уже уволились. Соответственно, существуют недочеты в организации процесса адаптации. После выяснения причин увольнений необходимо пересмотреть те пункты, с которыми возникли трудности во время адаптации.

Для оценки эффективности деятельности отдела кадров применяется показатель абсентеизма, который показывает % сотрудников, отсутствовавших на рабочем месте без уважительной причины от общей численности работников. Анализ проводился на основе полученных данных о деятельности цеха №40:

$$P_a = Q_a/Q \times 100\%$$

где, P_a – показатель абсентеизма;

Q_a – количество сотрудников, отсутствовавших на рабочем месте без уважительной причины;

Q – общая численность цеха 40.

$$P_a = 4/309 \times 100\% = 1,2\%$$

Вывод: отделу кадров необходимо настроить коммуникации с работниками, а в особенности с теми, кто пропускает работу. Это делается

для того, чтобы всегда быть в курсе о причинах возможных пропусков. Возможно, это бывает по болезни, а работник боится сказать об этом начальнику цеха. Необходимо всегда знать о том, что сотрудник не выйдет на работу, чтобы в случае чего вызвать другого сотрудника, чтобы процесс изготовления деталей был бесперебойным. Также необходимо выяснить у работников причины отсутствия на рабочем месте, узнать, что конкретно их не устраивает. Если это возможно и необходимо, изменить существующие недостатки.

Политика завода направлена на периодическую (1 раз в 1-2 года) оценку персонала. Оценка персонала заключается в проведении аттестации – выявления соответствия работником занимаемой должности. Данные мероприятия снижают количество брака, определяют дальнейшие пути изменений (в случае необходимости), также своевременная проверка знаний позволяет персоналу вспомнить все нормы и правила, необходимые для своей трудовой деятельности.

Для расчета числа сотрудников, регулярно проходящих аттестацию в цехе №40, применим следующий показатель:

$$K_{ат} = Q_{ат}/Q \times 100\%$$

где, $K_{ат}$ – коэффициент сотрудников, регулярно проходящих аттестацию;

$Q_{ат}$ – количество работников, регулярно проходящих аттестацию;

Q – общая численность цеха 40.

$$K_{ат} = 288/309 \times 100\% = 93\%$$

Вывод: полученные результаты указывают на тот факт, что отделу кадров и руководителю цеха необходимо всегда помнить о проведении предстоящей оценки персонала. Следует учитывать очередность, категории

работников и методы оценки при проведении аттестации. 7% работников не проходят аттестацию, так как такие категории работников, как обслуживающий персонал (уборщики) не нуждаются в проверке своих знаний. Оцениваются только те работники, которые включены в производственный процесс.

Процесс кадрового планирования в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» предусматривает пять основных этапов: оценка наличия персонала, оценка будущей потребности в персонале, разработка программы удовлетворения будущих потребностей, определение необходимых затрат, оценка удовлетворения потребностей. Анализ документации показал, что процесс планирования в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» соответствует стандартным этапам кадрового планирования.

Описание работы и требования к кандидатам, отражаются в должностных инструкциях, в соответствии с квалификацией и спецификой работы. Таким образом, на основе прописанных требований формируются критерии отбора кандидатов.

Используются внешние источники привлечения персонала – СМИ, газеты, Интернет. Вакансии размещаются на официальном сайте завода, различных сайтах по поиску работы и в периодической газете, выпускаемой на заводе.

Организация приема персонала осуществляется в соответствии с ТК РФ ст. 68 «Оформление приема на работу».

Для определения эффективности расстановки кадровых специалистов по отделам, применим такой показатель, как количество открытых вакансий на одного сотрудника отдела кадров (на примере военно-учетного стола). В военно-учетном столе работает один специалист на весь завод. Всем новым сотрудникам при устройстве на работу необходимо зарегистрироваться в военно-учетном столе и поставить там отметку о прохождении данного отдела. В среднем, в день устраиваются и приходят по другим вопросам 15-20 человек. В месяц, приблизительно, 400 человек. При норме в 20-25 в

месяц. Полученные данные являются признаком большой нагрузки на одного сотрудника отдела кадров.

Вывод: следует привлечь еще одного сотрудника в военно-учетный стол, так как специалист военно-учетного стола неоднократно жаловался на слишком большую нагрузку. Нового сотрудника следует оформить по совместительству, на 4 рабочих часа. Объем информации, с которым работает первая сотрудница, уменьшится, повысится удовлетворенность трудом, а у нового работника появится дополнительный заработок. На заводе часто применим такой порядок действий с организацией работы военно-учетного стола: большинство практикантов направляются в этот отдел для оказания помощи основной сотруднице. Следует применять такое для того, чтобы разгрузить её трудовую деятельность.

Следующим в анализе системы управления персоналом будет анализ системы обучения персонала и повышения квалификации.

Завод придает большое значение развитию и обучению «молодых специалистов». Для этого на заводе существует Институт наставников. Статус наставника является почетной обязанностью, признанием авторитета и заслуг работника. Организационно-методические документы системы подготовки и повышения квалификации представлены в виде: Лицензии Министерства общего и профессионального образования Свердловской области на осуществление образовательной деятельности, Положения о наставничестве в ПАО «МЗиК», Положения об учениках ПАО «МЗиК».

Кроме Института наставников, на базе завода ведет свою деятельность Центр дополнительного профессионального образования. «Региональный межотраслевой центр дополнительного профессионального образования» создан в 2009 году на базе ПАО «МЗиК» и является его структурным подразделением.

Все помещения оборудованы в соответствии с действующими нормативами и санитарными правилами.

С целью повышения эффективности обучения по отработке навыков работы на погрузчиках, спецтехнике, а также для повышения уровня охраны труда и промышленной безопасности, обустроен учебный полигон (трактородром) с площадью 2000м². По окончании обучения выдается документ установленного образца.

Для переобучения и повышения квалификации разные группы работников направляются в Центр ДПО, где рабочие получают необходимые знания. Все направления и специализации деятельности завода представлены в Центре. Работники без проблем смогут повысить свою квалификацию.

Для выявления эффективности системы обучения применим такой показатель, как количество (%) сотрудников, охваченных системой наставничества в первый год работы. Для этого используются данные по количеству набранных сотрудников за 2013 год и количество тех же самых сотрудников, но прошедших процесс наставничества:

$$K_{с.н.} = Q_{с.н.}/Q_{п} \times 100\%$$

где, $K_{с.н.}$ - коэффициент работников, устроившихся на завод и прошедших наставничество;

$Q_{с.н.}$ – количество работников, прошедших наставничество;

$Q_{п}$ – количество принятых сотрудников.

$$K_{с.н.} = 24/24 \times 100\% = 100\%$$

Вывод: система наставничества всегда приносит положительные результаты, поэтому она используется настолько массово. Передача своего опыта, знаний для конкретной области деятельности, дача рекомендаций имеет достоверный и необходимый характер для новых сотрудников, поэтому отделу кадров необходимо всегда иметь таких сотрудников, которые отвечают за процесс наставничества. Они должны иметь определенный стаж

работы и знать все тонкости и аспекты трудовой деятельности. Требуется несколько наставников (более двух) в каждом цеху.

Кроме оценки эффективности системы наставничества, было рассчитано затрачиваемое количество часов обучения на одного нового и уже опытного сотрудника. Анализ документации показал, что:

- количество часов обучения на одного нового сотрудника – 44 часа/месяц;

- количество часов обучения на одного опытного сотрудника – 11 часов/в месяц.

Вывод: политика завода направлена на закрепление новых сотрудников, поэтому существует такая разница в часах обучения. Новым сотрудникам выделяется намного больше времени для обучения, это делается для того, чтобы новые работники быстрее и результативнее прошли процесс адаптации и более детально знали специфику своей работы. Также было выявлено соответствие кадровой политики и реальным положением дел (цели и задачи, заявленные в кадровой политике, осуществляются на практике).

Анализ работы отдела кадров с кадровым резервом. Вся информация о кадровом резерве отображается в Положении о кадровом резерве.

Анализ документации показал, что в КР могут быть зачислены сотрудники, имеющие стаж работы в Обществе не менее одного года или вновь принятые специалисты, если они входили в состав внешнего кадрового резерва до поступления на работу.

Отдел кадров:

- 1) запрашивает у руководителей структурных подразделений следующую информацию о кандидатах во внутренний КР функционирования и развития: Ф.И.О. кандидата, должность, на которую кандидат выдвигается в резерв, краткую характеристику профессиональных и личностных качеств;

- 2) производит поиск кандидатов во внешний КР в учебных заведениях и на рынке труда;

3) существует практика использования результатов оценки кандидатов, которая включает:

- сопоставление знаний, навыков, умений кандидата с требованиями карты компетенций;
- интервью (собеседование) с кандидатом в КР;
- в случае необходимости и с согласия кандидата - психологическое тестирование, психофизиологическое обследование и оценку состояния здоровья согласно перечню методов, которые могут применяться частично.

Данные мероприятия способствуют полному раскрытию потенциала кандидата.

4) представляет на согласование заместителю Генерального директора по кадрам информацию о кандидатах во внутренний и внешний КР (резюме, краткую характеристику кандидата от его непосредственного руководителя, результаты тестирования).

5) на основании решения Генерального директора готовится приказ о зачислении работников в КР.

Исходя из проанализированной информации, можно сделать вывод, что организация работы с кадровым резервом выстроена правильно и логично. Все пункты последовательны и способствуют эффективному построению кадрового резерва.

Высвобождением персонала на заводе занимается отдел кадров. Процедура высвобождения персонала не противоречит Трудовому кодексу РФ. Она включает в себя следующий порядок действий:

1) Работник заполняет заявление об увольнении. Лично подписывает его у начальника подразделения и заместителя генерального директора по персоналу.

2) Заявление считается оформленным после заполнения и утверждения заместителем генерального директора по персоналу.

3) Далее работник приносит заявление об увольнении в группу по учету личного состава отдела 62.

4) Работник группы по учету личного состава печатает Приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта). Работник подписывает приказ о прекращении трудового договора.

5) Работник согласует приказ об увольнении указанными в нём службами (завхоз, ВУС, бухгалтерия, отдел 84, бюро пропусков, табельщица подразделения, касса КВП, медико-санитарная часть, общежитие, профком).

Приказ о прекращении трудового договора считается оформленным после согласования со всеми указанными в приказе службами и утверждения с заместителем генерального директора по персоналу или генеральным директором.

Работник группы по учету личного состава:

- делает отметку в трудовой книжке об основании и о причине прекращения трудового договора;

- оформляет копии документов (выписок из документов) либо справок, связанных с прекращением трудового договора (увольнением);

- выдаёт трудовую книжку работнику.

Запись в трудовую книжку производится в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса Российской Федерации.

Получая трудовую книжку, работник расписывается в журнале движения трудовых книжек, тем самым подтверждая факт получения им трудовой книжки.

Не позднее дня увольнения с работником должен быть произведен также и окончательный расчет по заработной плате. Если же в последний рабочий день работник не работал, соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования об окончательном расчете.

Анализ документации показал, что процедура увольнения соответствует всем требованиям Законодательства.

Показатели динамики кадров обычно выражаются в коэффициентах

текучести или стабильности, поэтому был высчитан коэффициент интенсивности текучести. Анализ производился на основе цеха №40 по отношению к общему уровню текучести по заводу:

- уровень текучести в цехе №40 – 8%;
- уровень текучести в целом по заводу – 15%.

Вывод: полученные данные указывают на тот факт, что текучесть в цехе №40 почти в 2 раза меньше общей текучести; это говорит о том, что работники цеха №40 более привержены к работе по сравнению с общей массой работников. Сменяемость персонала ниже, и это значит, что затраты на обучение и адаптацию новых сотрудников будут ниже уровня затрат в целом по заводу. Кроме этого, процесс изготовления деталей имеет бесперебойный и слаженный характер. Данные показывают, что в цехе №40 созданы благоприятные условия работы, раз коэффициент текучести ниже общего уровня текучести по заводу.

Таким образом, анализ системы управления персоналом показал, что деятельность отдела кадров не противоречит Законодательству, все процедуры исполняются четко по закону и без нарушений. Кадровая политика соответствует общей политике организации и стратегическим целям Общества. Все существующие Положения об отделе кадров и его деятельности используются и применяются на практике.

1.3. Теоретически обоснованный анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

Как отмечает Самыгин С.А., система мотивации трудовой деятельности персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников,

повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала [31].

Самоукина Н.В. даёт следующее определение системы мотивации трудовой деятельности персонала: система мотивации трудовой деятельности персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [30].

Кибанов А.Я. рассматривает систему мотивации трудовой деятельности персонала через взаимосвязь и последовательность следующих элементов: цели и задачи системы, стратегия и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции, структура системы мотивации и стимулирования труда, технология формирования системы мотивации и стимулирования труда [15].

Главная цель системы мотивации трудовой деятельности персонала, по Кибанову А.Я., - обеспечение достижения целей компании посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. [37].

Единство этих подходов заключается в том, что система мотивации трудовой деятельности персонала помогает повысить заинтересованность человека в трудовой деятельности, а также увеличить его трудовую активность, что непосредственно скажется на удовлетворенности трудом и повышении производительности труда. Кроме того, система мотивации трудовой деятельности персонала должна строиться на основе применения комплексных мероприятий по повышению мотивации. Удовлетворение только одной потребности не приведет к заметной эффективности применяемых мер. Должен быть разработан комплекс мероприятий,

включающий в себе различные методы мотивации и стимулирования персонала.

Кибанов А.Я. в отличие от первых двух подходов не указал, что система мотивации трудовой деятельности персонала приведет к повышению лояльности сотрудников. Он дал определение системы мотивации трудовой деятельности персонала в целом, не углубляясь более содержательно в раскрытие сущности системы мотивации.

В данной работе под системой мотивации трудовой деятельности персонала будет пониматься подход Самоукиной Н.В., согласно которому система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [30].

Перейдем непосредственно к анализу системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург». Мотивация и стимулирование персонала на заводе им. М.И.Калинина имеет большое значение. В отделе кадров существует целый ряд положений, регламентирующих деятельность всего персонала, что непосредственно сказывается на поведении всех работников завода. К таким документам следует отнести коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение о премировании работников и другие. В этих документах отражена информация о занятости, переобучении, условиях высвобождения работников, кадровой политике, о работе с молодежью, о рабочем времени, времени отдыха и отпусков, об оплате труда, об условиях и охране труда работников, о медицинском обслуживании, социальном, медицинском и пенсионном страховании и о дополнительных социальных гарантиях по удовлетворению нужд и интересов работников.

Данные документы призваны направлять поведение работников в нужное русло, как с точки зрения самого работника, так и для работодателя.

На заводе не существует специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала, который бы занимался разработкой системы мотивации трудовой деятельности персонала. За это ответственен весь отдел кадров, в частности начальник отдела кадров.

За время наблюдения за работой отдела кадров и анализом документов, можно прийти к выводу, что на заводе создано огромное количество положений и различного рода документов, в которых отражен порядок действий и условий для мотивирования и стимулирования персонала за определенные заслуги и не только. Среди огромного числа положений не создано единого Положения о системе мотивации персонала и не видна систематизированная классификация применяемых методов мотивации и стимулирования персонала. Поэтому целесообразно будет создать единое Положение о мотивации и классифицировать применяемые методы мотивации, что, несомненно, упростит и ускорит работу руководства и отдела кадров. Для этого необходима четко выстроенная и наглядная система мотивации персонала.

Для начала мы представим основное содержание документов по мотивации персонала. Для примера возьмем Положение о присвоении звания «Почётный Калининец». Звание «Почётный калининец» присваивается работникам и ветеранам завода к его годовщине приказом на основании совместного постановления работодателя и профсоюзного комитета за выдающиеся успехи в труде и особые заслуги перед предприятием. В положении отражены условия для получения данного звания: наличие звания «Ветеран труда ЗиК», работник должен иметь особые заслуги, оказавшие существенное влияние на деятельность предприятия, кроме того, необходимо иметь непрерывный трудовой стаж на заводе не менее 30 лет. В положении отражен порядок награждения и перечень льгот, который получит работник, удостоенный данной награды: работнику вручается знак установленного образца и удостоверение. Вручение производится на торжественном собрании, посвященном Дню завода, выплачивается денежная премия в

сумме десять тысяч рублей и производится запись в трудовой книжке. Также есть возможность предоставления отпуска в любое время – по желанию удостоенного звания. Фамилия заносится в «Книгу почёта» завода, ежегодно выделяется санаторно-курортная путёвка, такому работнику предоставляется право пожизненного входа на территорию завода, производится выплата ежегодного к Дню завода вознаграждения в размере минимальной оплаты труда по Свердловской области, предоставляется право бесплатного медицинского обслуживания в медико-санитарной части.

Подобного рода преимущества будут мотивировать персонал активно и качественно работать на заводе в течение продолжительного времени, чтобы получить подобное звание и привилегии.

Далее рассмотрим Положение о порядке и условиях компенсации затрат по найму жилья. Данное положение определяет порядок и условия компенсации затрат по найму жилья работникам с целью закрепления высококвалифицированных кадров на предприятии, обеспечения их дополнительными социальными гарантиями. Под компенсацией затрат по найму жилья подразумевается компенсация молодому работнику средств, затраченных им за наем квартиры, комнаты, для себя и членов его семьи (жены, мужа, детей). Приоритет по назначению компенсационных выплат отдается молодому работнику, предоставившему полный комплект документов; работающему по профессии; имеющему высокие производственные показатели; активно участвующему в деятельности Молодежной организации; имеющий стаж работы в Обществе более года; состоящему в браке (если оба супруга работают в Обществе, компенсация выплачивается одному из них); иногороднему. Компенсация выплачивается ежемесячно, вместе с заработной платой. Компенсацию затрат по найму жилья выплачивают сроком до 6 месяцев. По истечении указанного срока список работников, получающих компенсацию, пересматривается.

Данные условия выплаты компенсаций заинтересуют и мотивируют не только персонал, который только устраивается на работу в эту организацию, но и персонал, который уже принят на работу, ведь для получения компенсации необходимо иметь высокие производственные показатели.

Следующий документ, который мотивирует персонал к работе, это Положение о надбавке к заработной плате за выполнение дополнительных работ, высокие достижения в труде, присвоение почетных званий, классных мест в соревновании, сокращение сроков изготовления заказов.

Положение разработано с целью поощрения работников за выполнение дополнительных работ (сверх месячных заданий) по доработке, отлаживанию узлов и деталей, выполнению дополнительных испытаний изделий с целью повышения надежности, связанных с исполнением основных договоров и заказов, достижение высоких показателей в работе и труде. Показателями высоких достижений в труде могут являться: сокращение рекламаций и производственного брака, повышение производительности труда в виде высокой переработки норм для рабочих сдельщиков, перевыполнение нормированных заданий для рабочих повременщиков и инженерно-технических работников, достижение конкретных результатов в снижении затрат в виде снижения трудоемкости и материалоемкости на производство выпускаемой продукции, сокращение сроков изготовления заказов и соответственно увеличение оборачиваемости заработанных средств.

Надбавки распространяются на руководителей структурных подразделений, руководителей участков, бюро, групп, инженерно-технических работников цехов и отделов, производственных, вспомогательных рабочих всех цехов и отделов.

Основными условиями выплаты доплат и показателями являются выполнение месячных заданий по производству, основных показателей премирования по соответствующим профессиям (должностям) и их перевыполнение:

1) по производственным рабочим сдельщикам – показателем является 100% выполнение заданий по объему производства;

2) по производственным и вспомогательным рабочим повременщикам - выполнение дневных (месячных) производственных заданий;

3) по руководителям, специалистам, служащим – выполнение месячных заданий;

4) по всем вышеназванным категориям персонала – сокращение сроков изготовления заказов;

5) отсутствие нарушений трудовой дисциплины и охраны труда.

Размеры доплат за высокие достижения в труде, при выполнении дополнительных работ (сверх месячных заданий) определяются функциональными руководителями, начальниками подразделений по представлению ст. мастеров, мастеров, начальников бюро и других руководителей служб.

На заводе активно развита корпоративная культура. Проводится множество различных корпоративных мероприятий. Активно практикуются спортивные мероприятия, направленные на проявление состязательности, повышение здоровья и корпоративного духа среди работников цехов. Кроме этого, отмечают дни рождения, дарятся памятные подарки. Преобладает благоприятный психологический климат, как среди рабочих, так и в отделе кадров и в других структурных подразделениях.

Документы и методы, применяемые на заводе для повышения мотивации, будут представлены в виде списка:

- звание «Ветеран труда ЗиК»;
- книга почета, доски почета;
- льготное медицинское обслуживание;
- предоставление беременным диетического питания;
- стимулирование за ввод в действие нового оборудования;
- компенсации затрат за съем жилья;
- звание «Почётный Калининец»;

- проведение конкурсов профессионального мастерства;
- компенсация тем, кто обучался в центре ДПО при заводе;
- оплата обучения;
- обеспечение детей путёвками в лагеря;
- обеспечение детей подарками к НГ;
- частичная компенсация за детские сады;
- выплаты стипендий тем, кто получает высшее образование;
- стимулирование рабочих, имеющих личное клеймо качества;
- проведение конкурсов между цехами;
- активно развитая корпоративная культура (спортивные мероприятия, праздники);
- предоставление работникам санитарно-курортных путёвок;
- выдача молока и газированной соленой воды;
- стимулирование тех, кто руководит практикой;
- премии за переработку черных и цветных металлов;
- премии ИТР, ФК Зик-УрФУ;
- предоставление СИЗ и качественной спец.одежды;
- предоставление льготных кредитов и займов;
- премии за выполнение проектов по развитию завода;
- единовременные выплаты за ученую степень;
- надбавки к з\п за дополнительные работы и вредный труд;
- вечерний развоз до дома.

Представленный список требует обязательной классификации и систематизации для организации более наглядной и доступной системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г.Екатеринбург».

Кроме этого, анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала показал, что проводимая материально-косвенная мотивация требует совершенствования. Следует расширить комплекс мероприятий,

чтобы заинтересовать сотрудников новыми предложениями и еще более серьезнее замотивировать их к работе.

Была проанализирована документация и произведен расчет по тому, какой % сотрудников получает премии за достижение определенных заслуг в цехе №40. Для этого применяется соотношение числа работников, которые получают премии к общей численности работников цеха №40:

$$K_{np} = Q_n/Q \times 100\%$$

где, K_{np} – коэффициент сотрудников, получающих премии;

Q_n – количество сотрудников, получающих премии;

Q – общая численность цеха 40.

$$K_{np} = 214/309 \times 100\% = 69\%$$

Вывод: 31% работников цеха №40 не получали никакой вид премии в 2013 году. Это указывает на несовершенство системы премирования. Анализ показал, что премии не выплачиваются работникам, имеющим личное клеймо качества. Следовательно, следует пересмотреть и совершенствовать систему премирования (разработать Положение), чтобы весь персонал цеха №40 был удовлетворен своим доходом.

Кроме этого, анализ материально-косвенной мотивации показал, что уже 2 года не создавались новые методы для повышения мотивации и заинтересованности персонала.

Проведенный анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала позволил выявить нам ряд проблем:

- 1) отсутствие специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала;

2) отсутствие единого Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала, в которое была бы включена вся существующая документация по мотивации трудовой деятельности персонала;

3) отсутствие классификации применяемых методов мотивации и стимулирования; применяемые методы мотивации трудовой деятельности персонала не систематизированы, что отражается на работе отдела кадров, замедляя его работу;

4) недостатки в системе премирования в цехе №40 – отсутствие Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих личное клеймо качества; работники, имеющие право на личное клеймо качества в цехе есть, но это никак не отражается на их мотивации;

5) отсутствие новых методов стимулирования (более 2-х лет) в косвенно-материальной мотивации.

Выводы по главе 1

ПАО «Машиностроительный завод им. М.И.Калинина г. Екатеринбург» - крупнейший завод по производству военной и гражданской продукции, он располагает огромными масштабами и территориями, что говорит о высокой численности работников.

Основная цель функционирования предприятия: выполнение государственного оборонного заказа по производству, ремонту, обслуживанию и утилизации техники специального назначения для нужд Министерства обороны России.

Проанализированы основные трудовые показатели в динамике за 2013-2014 года, которые показали, что по сравнению с 2013 годом в 2014 году численность персонала увеличилась, увеличилась численность административно-управленческого персонала и инженерно-технических работников. Средний возраст работников стал более молодой, это говорит о

том, что молодые люди стали чаще устраиваться на завод, персонал обновляется молодыми работниками (до 30 лет) как среди рабочих специальностей, так и в руководящих должностях.

Анализ системы управления персоналом показал, что деятельность отдела кадров не противоречит Законодательству, все процедуры исполняются четко по закону и без нарушений. Кадровая политика соответствует общей политике организации и стратегическим целям Общества. Все существующие Положения об отделе кадров и его деятельности используются и применяются на практике.

Существует несколько определений системы мотивации трудовой деятельности персонала. В данной работе под системой мотивации трудовой деятельности персонала понимается подход Самоукиной Н.В., согласно которому система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Система мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г.Екатеринбург» имеет большое значение. За время наблюдения за работой отдела кадров и анализом документов, можно прийти к выводу, что на заводе создан ряд положений и различного рода документов, в которых отражен порядок действий и условий для мотивирования и стимулирования персонала за определенные заслуги и не только. Среди огромного числа положений не видна систематизированная классификация применяемых методов мотивации и стимулирования персонала.

Проведенный анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала позволил выявить нам ряд проблем, пути решения и совершенствования которых будут представлены во 2 главе данной работы.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «МЗиК Г. ЕКАТЕРИНБУРГ»

2.1. План мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

В ходе проведенного анализа системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» был выявлен ряд проблем:

1) отсутствие специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала;

2) отсутствие единого Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала, в которое была бы включена вся существующая документация по мотивации трудовой деятельности персонала;

3) отсутствие классификации применяемых методов мотивации и стимулирования; применяемые методы мотивации трудовой деятельности персонала не систематизированы, что отражается на работе отдела кадров, замедляя его работу;

4) недостатки в системе премирования в цехе №40 – отсутствие Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих право на личное клеймо качества; работники, имеющие право на личное клеймо качества в цехе есть, но это никак не отражается на их мотивации;

5) отсутствие новых методов стимулирования (более 2-х лет) в косвенно-материальной мотивации.

Для решения существующих проблем был разработан ряд мероприятий, представленных ниже.

Таблица 2 - План мероприятий по совершенствованию системы мотивации
 трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1) Отсутствие специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала	1) Ввести в штатное расписание новую единицу - специалист по мотивации трудовой деятельности персонала; 1) Разработать должностную инструкцию для нового сотрудника, обозначить требования и обязанности работника; 2) Разместить объявление в СМИ о поиске сотрудника по мотивации; 3) Осуществить процедуру отбора и найма на новую вакантную должность	Отдел кадров; специалист по найму персонала	На размещение объявления, поиск и найм - 1 месяц
2) Отсутствие единого Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала	1) Объединить уже имеющиеся документы по мотивации трудовой деятельности персонала; 2) Разработать единое Положение: составить вводную часть, обозначить назначение и цели положения, ответственность руководства за соблюдение данного Положения и назвать заключительные моменты. 3) После создания Положения утвердить его с Генеральным директором	Отдел кадров, специалист по мотивации трудовой деятельности персонала, юридический отдел	Создание - 1 месяц. Действие - непрерывно
3) отсутствие классификации применяемых методов мотивации и стимулирования; применяемые методы мотивации трудовой деятельности персонала не систематизированы, что отражается на работе отдела кадров, замедляя его работу	1) Систематизировать применяемые методы мотивации трудовой деятельности персонала; 2) В Положении о системе мотивации трудовой деятельности персонала конкретизировать материальную, нематериальную и косвенно-материальную мотивацию, с указанием мероприятий	Отдел кадров и специалист по мотивации трудовой деятельности персонала	7 дней

<p>4) недостатки в системе премирования цехе №40 – отсутствие Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих право на личное клеймо качества; работники, имеющие право на личное клеймо качества в цехе есть, но это никак не отражается на их мотивации</p>	<p>1) Разработать дополнительное стимулирование работникам, имеющим право на личное клеймо качества; 2) Разработать Положение о премировании сотрудников цеха 40 и закрепить в нем дополнительное стимулирование работникам, имеющим право на личное клеймо качества</p>	<p>Отдел кадров; специалист по заработной плате, бухгалтерия, специалист по мотивации трудовой деятельности персонала, юридический отдел</p>	<p>Создание – 1 месяц. Действие – непрерывно</p>
<p>5) отсутствие новых методов стимулирования (более 2-х лет) в косвенно-материальной мотивации</p>	<p>1) Ввести талонную систему по организации питания, в количестве 10 бесплатных обедов за определенные заслуги; 2) Выдача билетов в театр или кинотеатр (на выбор работника) за определенные заслуги</p>	<p>Отдел кадров; специалист по мотивации трудовой деятельности персонала</p>	<p>Непрерывно</p>

Перейдем к наиболее подробному раскрытию каждого предложенного мероприятия. Начнем с найма специалиста по мотивации персонала. Осуществление данного мероприятия необходимо для того, чтобы в Обществе был работник, который отвечает по всем вопросам мотивации. На сегодняшний день этим занимается весь отдел кадров, но, когда этим занимаются все, не видна единая систематическая работа по мотивации персонала, если бы она осуществлялась одним сотрудником, специализирующимся именно в этой области. Кроме этого, численность персонала на заводе большая (свыше 5000 человек), поэтому такой сотрудник необходим, так как политика завода направлена на закрепление новых работников в Обществе, а система мотивации будет помогать в этом.

Основные обязанности специалиста по мотивации персонала:

- составление отчетности (корпоративной, статистической, управленческой);
- планирование и формирование бюджета (месячного/годового);
- участие в разработке систем мотивации, формирование положений по мотивации, расчеты и начисления премий сотрудникам предприятия;
- контроль по соблюдению режимов труда и отдыха, контроль отработанного времени по структурным подразделениям.

Требования к специалисту по мотивации персонала:

- 1) знание законодательных и нормативных правовых актов, нормативно-методических документов, касающихся вопросов:
 - труда и заработной платы (по оплате труда, премированию и социальным льготам);
 - планирования и бюджетирования деятельности, в части расходов на персонал;
 - порядка формирования фонда заработной платы, социальных льгот, прочих расходов на персонал;
- 2) знание порядка установления графиков работы, порядка их оформления и составление таблиц учета рабочего времени;
- 3) знание порядка расчета списочной и среднесписочной численности персонала;
- 4) навыки в проведении анализа показателей по труду; составления расчетов и обоснований по системам оплаты труда и мотивации работников; подготовки положений по оплате труда работников.

Следующим мероприятием мы рассмотрим мероприятия по созданию единого Положения по мотивации трудовой деятельности персонала в организации и в нем же создадим классификацию применяемых методов мотивации. На сегодняшний день на заводе создан ряд положений и документов, в которых отражен порядок действий и условий для мотивирования и стимулирования персонала за определенные заслуги и не только. Среди существующего ряда положений не видна

систематизированная классификация применяемых методов мотивации и стимулирования персонала, а также отсутствует единое Положение. Поэтому целесообразно будет классифицировать применяемые методы мотивации, что, несомненно, упростит и ускорит работу руководства и отдела кадров. Для этого необходима четко выстроенная и наглядная система мотивации персонала. Представим разработанное Положение о системе мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» в приложении (см. Приложение 1).

Таким образом, данная классификация, несомненно, ускорит и упростит работу отдела кадров и руководства организации, создав при этом более понятную и наглядную систему мотивации и стимулировании персонала.

Следующим мероприятием по совершенствованию системы мотивации персонала будет являться создание Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих право на личное клеймо качества. Данные мероприятия являются необходимыми, так как многие работники цеха №40, имеющих право на личное клеймо качества, не получали премии за свою трудовую деятельность. Представим разработанное Положение о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих личное клеймо качества в приложении (см. Приложение 2).

Таким образом, работники цеха №40, имеющие личное клеймо качества, будут иметь дополнительные стимулирующие выплаты.

Завершающим этапом в комплексе мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала будет создание двух новых приемов в материально-косвенной мотивации.

Во-первых, предлагаем разработать систему талонов на приобретение бесплатных обедов. Главное условие получения их – достижение высоких результатов в трудовой деятельности, выполнение и перевыполнение

поставленных планов и отсутствие выпуска продукции с браком, а также отсутствие нарушений и прогулов.

Если работник выполняет все условия и не нарушает правил, то на следующий месяц ему выдаются талоны в размере 10 штук которые можно обменять на бесплатный комплексный обед в любое удобное для работника время в заводской столовой. Талон включает в себя первое, второе блюдо и напиток.

Во-вторых, за разработку рационализаторских и инновационных идей, которые приведут к улучшению производства, следует поощрять работника, как одно из вознаграждений, бесплатными билетами в театр или кинотеатр. Выбор места будет осуществляться самим работником.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала позволяют обеспечить привлечение и закрепление в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» высокопрофессиональных работников.

2.2. Нормативно-правовое сопровождение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

Реализация разработанных мероприятий требует их нормативно-правового сопровождения.

Первым предложенным мероприятием был найм специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала. Данные мероприятия требуют внесения в штатное расписание новой единицы – специалист по мотивации трудовой деятельности персонала. Для этого следует отнести данного специалиста к такому структурному подразделению, как отдел кадров, присвоить ему код, в соответствии с существующим перечнем. Затем в штатном расписании прописать должность нового сотрудника, количество штатных единиц, тарифную ставку (оклад) и количество возможных

надбавок, выраженных в денежном выражении. Более подробно с новой единицей в штатном расписании можно ознакомиться в приложении (см. Приложение 3). Кроме этого, найм специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала потребует разработки для него должностной инструкции, поэтому необходимо создать должностную инструкцию, которая отражает права, обязанности и ответственность работника. Представим вниманию должностную инструкцию специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала в приложении (см. Приложение 4).

Предложенные мероприятия по первой проблеме не противоречат федеральным нормативно-правовым актам (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ), отраслевым и локальным нормативно-правовым актам. Были проанализированы существующие Положения, Устав ПАО «МЗиК», коллективный договор. Расхождений с существующими документами не выявлено.

Следующие предложенные мероприятия – создание Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала и создание классификации применяемых методов мотивации также не противоречат уже существующим документам организации, таким как Устав, коллективный договор, Положение об оплате труда, премировании и прочие. Для вступления в силу данного положения необходимо утвердить его с Генеральным директором.

Положение о премировании работников, переведенных на самоконтроль и имеющих право на личное клеймо качества, не нарушает Трудовой кодекс и локальные нормативно-правовые акты организации. Оно требует лишь утверждения Генерального директора организации.

Мероприятия по созданию двух новых приемов в материально-косвенной мотивации (талоны на обеды и билеты в культурно-развлекательные заведения) требуют внесения их в Положение о системе мотивации трудовой деятельности персонала. Данное условие было проработано и выполнено.

Таким образом, все предложенные мероприятия соответствуют нормам Законодательства, не противоречат существующим локальным нормативно-правовым актам и не нарушают права работников.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург»

Оценка эффективности управления персоналом на предприятии подразумевает как экономический, так и социальный эффект от внедряемых мероприятий.

Регулярное совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала и улучшение условий труда в итоге приводят к отлаженности работы предприятия, которая, в свою очередь, оказывает положительное влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятия по многим направлениям.

Все действия по совершенствованию определенной системы управления персоналом должны нести в себе пользу и эффект от их введения, поэтому целесообразно будет посчитать и определить социально-экономическую эффективность предложенных нами мероприятий:

- 1) Найм специалиста по мотивации персонала.

Таблица 3 – Соотношение расходов и доходов на мотивацию

Затраты на ФОТ	878945
Ожидаемый результат	994569

Анализ фонда оплаты труда показал, что найм сотрудника по мотивации персонала возможен, и в последующем должен принести дополнительную прибыль. Расходы на оплату труда новому сотруднику не превысят доходы от полученных результатов по мотивированию работников. Сотрудники отдела кадров, которые раньше занимались системой мотивации,

станут осуществлять только те профессиональные обязанности, которую они должны выполнять в зависимости от специфики их работы.

Средняя заработная плата специалиста по мотивации персонала на рынке труда Екатеринбурга - 30000 рублей в месяц. Это значит, что ожидаемые результаты и доходы от деятельности специалиста по мотивации персонала будут превышать расходы на фонд оплаты труда.

Кроме повышения прибыли будет виден социальный эффект, который заметят и работники завода. Они в любой момент могут прийти за консультацией и решением возникающего вопроса к квалифицированному сотруднику по мотивации персонала, который разъяснит и решит все спорные и интересующие моменты.

2) Создание Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала и классификация в нем применяемых методов мотивации.

Создание Положения не требует практически никаких экономических затрат, и в будущем облегчит работу сотрудника по мотивации персонала ввиду единообразия и доступности. Кроме этого, это обеспечит доступность информации о системе мотивации трудовой деятельности для работников ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».

3) Создание Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих право на личное клеймо качества.

Экономическую эффективность рассчитаем по формуле:

где, ПЭ – повышение эффективности в процентном соотношении;

Впр – увеличение количества предоставляемых услуг, %;

УДиз – снижение удельных издержек, %;

Кпр – повышение качества предоставляемых услуг, %;

Праб – снижение потребности в рабочей силе, %;

УЗ – увеличение затрат на внедрение предложенных мероприятий.

$$\text{ПЭ} = 20+5+7+1/37,5=5,5\%$$

Таким образом, эффективность работы предприятия ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» повысится на 5,5% за год.

4) Ввод новых методов материально-косвенной мотивации (талоны на обеды и вручение билетов).

Стоимость одного талона на бесплатный обед 100 рублей. Талонов выдается 10 штук, соответственно, на одного сотрудника будет расходоваться 1000 рублей в месяц (если работник достигнет высоких результатов). Повторный анализ фонда оплаты труда показал, что предлагаемые мероприятия не превышают предполагаемые расходы на них. Персонал будет замотивирован и нацелен на высокий результат, работники будут стремиться производить продукцию без брака, в заданные сроки и в определенном количестве. Поэтому выпускаемая продукция будет обладать качеством, что несомненно, принесет прибыль предприятию.

Персонал будет удовлетворен процессом своей трудовой деятельности, результатами трудовой деятельности и её поощрением.

Количество прогулов и уровень абсентеизма снизится. Уровень самодисциплины повысится.

Государство будет вовремя получать качественно выпущенную военную технику, а потребители гражданской продукции будут удовлетворены качеством и доступностью выпускаемых чистящих машин.

Таким образом, можно сделать вывод, что результаты расчета социально-экономической эффективности от внедряемых мероприятий свидетельствуют о повышении результатов деятельности предприятия при внедрении рекомендуемых усовершенствований. Предлагаемые действия требуют некоторых затрат, однако ожидаемая прибыль от повышения мотивации и лояльности персонала должна перекрыть возникшие затраты.

Выводы по главе 2

Для решения существующих проблем в системе мотивации трудовой деятельности персонала был разработан ряд мероприятий:

- 1) Найм специалиста по мотивации персонала;
- 2) Создание Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала и классификация в нем применяемых методов мотивации;
- 3) Создание Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества и имеющих право на личное клеймо качества;
- 4) Ввод новых методов материально-косвенной мотивации: введение талонной системы по организации питания, в количестве 10 бесплатных обедов за определенные заслуги; выдача билетов в театр или кинотеатр (на выбор работника) за определенные заслуги.

Был составлен план мероприятий с распределением сроков и ответственных за их исполнение. Каждое мероприятие более подробно описано.

В ходе проверки и сопоставления предлагаемых мероприятий с нормативно-правовой базой было выявлено соответствие всем нормам Законодательства и отсутствие противоречий и нарушений с локальными нормативно-правовыми актами организации.

Расчет социально-экономической эффективности показал, что внедрение предлагаемых мероприятий свидетельствуют о повышении результатов деятельности предприятия. Предлагаемые действия требуют некоторых затрат, однако ожидаемая прибыль от повышения мотивации и лояльности персонала должна перекрыть возникшие затраты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация как сложное многоаспектное явление – необходимый элемент системы управления персоналом [1].

Достойные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации – заинтересованности работников в их трудовой деятельности. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций – например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем–либо компенсировать, либо восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование персонала – создание, поддержание и развитие мотивации работников.

Мотивация - важнейшая функция управления поведением человека, социально организованных систем. В силу своей сложности и специфичности эта функция приобретает относительно обособленный характер, и ее реализация становится предметом мотивационного управления. В его основе лежит изучение и практическое использование влияния мотивации на результативность деятельности работника (группы) организации [5]. Это влияние весьма индивидуально и зависит от множества факторов внутренней и внешней среды развития.

Главная цель системы мотивации трудовой деятельности персонала - обеспечение достижения целей компании посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

В данной работе были проанализированы основные понятия системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Произведены описание и анализ системы управления персоналом в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург».

Проведенный анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ПАО «МЗиК г. Екатеринбург» позволил выявить ряд проблем:

1) отсутствие специалиста по мотивации трудовой деятельности персонала;

2) отсутствие единого Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала, в которое была бы включена вся существующая документация по мотивации трудовой деятельности персонала;

3) отсутствие классификации применяемых методов мотивации и стимулирования; применяемые методы мотивации трудовой деятельности персонала не систематизированы, что отражается на работе отдела кадров, замедляя его работу;

4) недостатки в системе премирования в цехе №40 – отсутствие Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества продукции и имеющих право на личное клеймо качества; работники, имеющие право на личное клеймо качества в цехе есть, но это никак не отражается на их мотивации;

5) отсутствие новых методов стимулирования (более 2-х лет) в косвенно-материальной мотивации.

Данные проблемы позволили сформулировать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации:

1) Найм специалиста по мотивации персонала;

2) Создание Положения о системе мотивации трудовой деятельности персонала и классификация в нем применяемых методов мотивации;

3) Создание Положения о премировании работников, переведенных на самоконтроль качества и имеющих право на личное клеймо качества;

4) Ввод новых методов материально-косвенной мотивации: введение талонной системы по организации питания, в количестве 10 бесплатных обедов за определенные заслуги; выдача билетов в театр или кинотеатр (на выбор работника) за определенные заслуги.

Представленные мероприятия не противоречат Законодательству и локальным нормативно-правовым актам, существующим в организации. Мероприятия являются социально и экономически эффективными и позволяют обеспечить привлечение и закрепление в ПАО «МЗиК г.Екатеринбург» высокопрофессиональных работников.