Министерство образования и науки Российской Федерации

Тульский государственный университет

Кафедра «Финансы и менеджмент»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Направление 38.03.02

Менеджмент

Совершенствование системы мотивации в ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения»

Студент группы 720112 Власов Д.В

Руководитель работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Булавкина О.В.

Доцент (1ст.:осн)

Заведующий кафедрой

докт. экон. наук, профессор Федорова Е.А.

Тула 2015 г.

Оглавление

[Введение 6](#_Toc422929334)

1. [Теоретические и методические основы системы мотивации персонала организации 8](#_Toc422929335)

[1.1 Понятие мотивации персонала и его роль в управлении персоналом 8](#_Toc422929336)

[1.2. Методы мотивирования персонала 13](#_Toc422929337)

[1.3. Основные теории мотивации 17](#_Toc422929338)

[2. Анализ деятельности и системы мотивации персонала в ОАО "ЦКБА" 26](#_Toc422929339)

[2.1. Общая характеристика ОАО "ЦКБА" 26](#_Toc422929340)

[2.2. Анализ финансовой деятельности организации 42](#_Toc422929341)

[2.3. Анализ эффективности деятельности персонала ОАО "ЦКБА" 51](#_Toc422929342)

[2.4. Анализ существующей системы оплаты и стимулирования труда. 65](#_Toc422929343)

[3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивациии персонала в ОАО "ЦКБА" 74](#_Toc422929344)

[3.1. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала. 74](#_Toc422929345)

[3.2. Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий 82](#_Toc422929346)

[Заключение. 88](#_Toc422929347)

[Список использованной литературы 91](#_Toc422929348)

[Приложения 93](#_Toc422929349)

# Введение

Мотивация персонала на предприятии занимает важнее место в системе управления организации, поскольку она непосредственном влияет на поведение сотрудников. Зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Поэтому важно знать, каким образом возникают мотивы, какими способами они могут быть использованы, как направить мотивацию персонала в нужное русло.

Неэффективная мотивация может вызвать у работников чувство неудовлетворенности, что повлечет за собой снижение производительности труда. Однако, эффективная система способствует стимулированию производительности персонала, повышает качество использования человеческих ресурсов.

Основной целью системы мотивации является, получение максимально возможной отдачи от использования трудовых ресурсов, что в итоге позволит повысить прибыльности от деятельности организации.

Точного ответа, на то какой метод мотивации наиболее эффективный не сможет дать ни одна теория мотивации. То, что мотивирует человека к максимальной отдаче в работе, может потерять свою эффективность завтра, поэтому к выбору мотивирующего фактора следует подходить с большой долей ответственности.

Трудно сказать в деталях как работает механизм мотивации, какой силы необходим фактор мотивации, будет ли эффективен именно он и почему. Исходя из особенности предприятия, руководитель организации должен самостоятельно выбирать, как и каким образом простимулировать каждого сотрудника для достижения максимальных целей организации. Если выбор будет сделан, верно, то руководитель получит возможность контролировать и координировать усилия своих подчиненных и совместно реализовывать потенциальные возможности персонала и направить их на достижение целей и задач предприятия.

Именно поэтому исследования методов и применения механизмов мотивации труда в рыночной среде представляет собой очень сложную и важную задачу.

Целью бакалаврской выпускной квалификационной работы является совершенствование системы мотивации в ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения»

Поставленная цель требует решения следующих задач:

1. Изучить понятие «система мотивации» труда в организации и основные теории мотивации;
2. Проанализировать деятельность ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения», провести исследования системы мотивации персонала;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации сотрудников в ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения».

Объектом исследования является система мотивации персонала ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения».

Предмет исследования - совершенствование системы мотивации в ОАО «Центральное конструкторское бюро аппаратостроения»

# Теоретические и методические основы системы мотивации персонала организации

# Понятие мотивации персонала и его роль в управлении персоналом

«Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения». Мотивация – важнейшая составляющая эффективной деятельности. От нее зависит, насколько хорошо люди выполняют свою работу и добиваются поставленных целей, в том числе, например, и цели заработать больше денег. Если в организации нет мотивации к деятельности, сотрудники, скорее всего, оставят такую работу. В нынешних условиях переоценить роль человеческого фактора достаточно высока, поэтому ее роль в деятельности организации трудно переоценить. Ни одна из существующих систем управления не приведет к успеху, если персонал предприятия не будет состоять из высококвалифицированных сотрудников, готовые бороться за достижения фирмы. Таким образом, понятие «Мотивация» можно трактовать следующим образом – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к деятельности, которые имеют определенную целевую направленность. [16, c 54.]

С понятием «мотивация» тесно связно и другое понятие, «Система мотивации». Под этим понятием понимают меры стимулирования, призванные обеспечить максимально производительный и качественный труд персонала организации, а так же способы привлечения на предприятие новых, высококвалифицированных сотрудников. Система мотивации является очень сложным вопросом для большинства российских компаний, так как обычно работают живые люди, каждый из которых индивидуален, обладает различными взглядами на проблемы, имеет свои убеждения. Именно поэтому возникают различные недопонимания между руководителем и рабочими, а в случае если они возникли, то эффективность предприятия снижается. Одинакового решения таких проблем не существует, существуют различные теории, подходы и принципы, например, индивидуальный подход, сдельная заработная плата. Систему мотивации формируют материальное поощрение (премии), льготы, не материальное поощрение. Рассмотрим каждый фактор по отдельности.

Постоянным фактором мотивации является материальное поощрение, ее можно разделить на 2 типа - постоянные и переменные. К постоянным относится – оклад (размер денежной выплаты, в составе заработной платы, который выплачивается работникам за выполнение определенной нормы труда). Размер оклада формируется в зависимости от «грейдов» работника (шкалы, которая показывает ценность работника на предприятии в соответствии с критерием, например, уровень квалификации, сложность работ, степень ответственности, самостоятельность и другие). На первый взгляд может казаться, что такая система позволяет справедливо оценивать вознаграждение работника, однако, степень заинтересованности работника, для получения оклада будет низкой.

К переменным вознаграждениям относятся премии, бонусы и другие. Получения вознаграждения говорит о достижениях труда конкретного работника, например, перевыполнение плана, завершение работы до окончания срока. Так же для начисления вознаграждений руководитель полагается на основные показатели эффективности. Для должностей и подразделений предприятия используются соизмеримые показатели эффективности работы (например, объем продаж, количество привлеченных клиентов и т.д.). Показатели анализируют, и математическим способом начисляется бонус к заработной плате. Данная система очень простая и часто практикуется в крупных компаниях. [11, c.103]

Нематериальная мотивация – это умение использовать чувства для повышения эффективности работы. Главной особенностью нематериальной мотивации является то, что для ее реализации и использования не требуются материальные затраты. К действенным способам такой мотивации можно отнести:

* Поздравления со знаменательными датами;
* Скидки на продукцию предприятия (или на услуги, если предприятие работает в этой отрасли);
* Информирование о достижениях работника;
* Оценки коллег;
* Помощь в семейных делах.

Так же стоит сказать о том, что каждый человек любит чувствовать свою значимость в организации, поэтому такая мелочь, как табличка с именем на рабочем столе сотрудника может дать положительный эффект. Создание положительного микроклимата в организации способствует улучшению эффективности труда. В итоге, можно отметить, что нематериальное вознаграждение подразделяется на следующие составляющие:

* Корпоративная культура;
* Коммуникации;
* Состязание.

Корпоративная культура – это совокупность элементов управления персоналом для увеличения эффективности мотивации, без материального вознаграждения, направленная на создание положительного микроклимата.

К основным элементам корпоративной культуры относят:

1. Осознание себя и своего места на предприятии.
2. Коммуникационная система и язык общения. Во многих организациях создается сленг – свой собственный язык общения, который понятен лишь сотрудникам это организации. Это позволяет сократить время коммуникации и выражает причастие к группе.
3. Внешний вид. Различие во внешнем виде сотрудников говорит о наличии микро культур в организации. Некоторые руководителю вводят так называемый дресс-код, что бы аккуратность и профессионализм свой подчиненных. Другие же считают, что свободный выбор рабочей одежды позволяет увеличить чувство комфорта и улучшить микроклимат.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции области. Наличие или отсутствие организации питания на предприятии, его периодичность сами по себе очень много значат для сотрудников.
5. Осознание времени. Точность и относительность времени у сотрудников, соблюдение дневного распорядка и поощрения (штрафы) различны для каждой организации. Отсутствие единых временных рамок может привести к серьезным проблемам.
6. Взаимоотношение между людьми. Взаимоотношение может различаться по различным признакам: пол, возраст, знаний, опыта, интересов. Поэтому персонал организации делится на группу по признакам, например, женщины чаще общаются с женщинами. Группы могут общаться неформально, и часто общаются внерабочее время.
7. Ценности и нормы. Ценности и нормы базируются как главные элементы культуры, потому что то, что люди ценят в своей работе являются основой всей внутренней жизни организации. Стоит отметить, что непроявленные нормы являются поводом для увольнения.
8. Вера во что-то. Вера обусловлена особенностью человеческом психикой, и она может быть разной, например вера в руководство, вера в свои собственные силы и т.д.
9. Процесс развития работников. В одних организациях сотрудник ,это всего лишь человеческий ресурс, а в других капитал организации, требующий поддержки и развития.
10. Трудовая этика. Содержание труда, которое задано в корпоративной культуре говорит об отношении к работе, ответственности за ее качественное выполнение, вознаграждение за работу.

Также к элементам корпоративной культуры относят миссию компании, цели и стратегии.

Нематериальная мотивация позволяет не только сэкономить средства организации, она так же является достаточно сильным мотивирующим фактором для работника. Грамотно разработанная мотивационная система, стабильно действующая на всех уровнях производственной деятельности, является одним из основных факторов, который способствует эффективной деятельности организации.

Постановка системы мотивации – это разработка и применение системы мотивации, её управлением, стимулирование сотрудников, виды мотивирования деятельности и труда работников предприятия.[11.c.184]

# Методы мотивирования персонала

В жизни каждой организации особое место уделяется ее персоналу, так как это главная движущая сила. Каждый сотрудник организации строго индивидуален и помимо общих целей у компании, у конкретного сотрудника есть личные цели и задачи, а самое главное есть свои мотивы для работы. Именно поэтому руководители, работодатели, которые заинтересованы в удержании, привлечении и развитии подчиненных, как действующих, так и будущих, используют различные виды мотивации. Как было оговорено выше, у каждого человека свои причины и цели для работы, поэтому способы для мотивации должны быть индивидуальными и подходящими для конкретного специалиста. Различные методы мотивирования объединяет единая цель – развивать и удерживать в сотруднике желание работать в организации.

Одни люди работают из-за искренней любви к своей профессии, другие же ради самого факта занятости, некоторые стремятся к личному саморазвитию, для остальных работать в команде и чувствовать свою причастность к работе в большой компании. Одни работают из-за чувства долга и желания быть полезными для своих клиентов. Некоторые работники, сменившие одно место работы на другое, ищут новый вызов, что бы по новой раскрыть свои возможности и свой потенциал. Другие ищут стабильной работы на многие годы. Из-за индивидуальность людей наиболее опытные и процессуальные руководители используют несколько методов мотивации, и в зависимости от сложившейся ситуации умело варьируют ими.

К наиболее распространённым методам мотивации специалисты относят:

- Материальная мотивация

«Независимо от личных качеств, причин, мотивов, стремлений и миссий, подавляющее большинство людей работают за деньги. Данный вид мотивации можно называть как угодно - зарплата, премии, компенсации, вознаграждение, бонусы – деньги останутся деньгами. Именно деньги позволяют людям приобретать еду, жилье, одежду, получать образование, путешествовать, заниматься благотворительностью, заниматься саморазвитием. Деньги либо дают, либо ограничивают свободу человека. Именно поэтому люди работают»

* Роста и развитие человека

«Начиная с 1980-х годов, люди стали демонстрировать такие стремления как непрерывное саморазвитие, желание достичь в жизни большего, интерес к сложным задачам и их решению, и другие потребности, которые раскрывает пирамида ценностей Маслоу и его теория об иерархических потребностях. Другими словами, современный человек, получив комфортные условия проживания, быта и определившись со своей ролью в социуме, начинает хотеть от жизни большего. Карьерный рост также является неотъемлемой частью желаемой работы. Растущий, развивающийся и целеустремленный сотрудник всегда стремится к большей ответственности, к более важным и сложным проектам, к решению все более сложных задач и изобретению все более эффективных решений. Тренинги формируют и развивают мотивацию, а карьерный рост ее закрепляет и усиливает. В идеале, сотрудники должны пребывать в постоянном росте, ведь это именно то, чего они ожидают от компаний, а компании от них. Другим важным критерием для данного вида мотивации является назначение людей для выполнения определенных задач и обязанностей, в которых сотрудники смогут использовать свои самые сильные и лучшие стороны характера. Исследование показало, что чем больше люди используют свои сильные черты на регулярной основе, тем профессиональнее они становятся и тем больших спектр задач на себя берут. Когда люди используют свои сильные стороны на регулярной основе - они чувствуют себя более эффективными и целеустремленными, что позволяет им достигать высоких личных и командных результатов. Человек становится мотивированным, ощущает энтузиазм и оптимизм, чувствует желание идти дальше и делать больше»

* Признание

«Каждому человеку необходимо знать и чувствовать свою значимость, знать, что его труд важен и признан социумом или командой. Ощущение собственной пользы и значимости наполняют жизнь и работу сотрудников смыслом. Не видя смысла, не видя пользы для других и не осознавая свою значимость, люди быстро теряют интерес к своему делу, да и к своей жизни тоже. Признание мотивирует сотрудников, позволяя им чувствовать, что они вносят свой важный вклад в команду, в общее дело или благо других. Другими словами, люди хотят, чтобы с ними считались, брали в расчет их мнение и уважали его. Людям важно знать, что они влияют на ситуацию и могут решать сложные задачи»

* Общение, обратная связь.

«Обратная связь является жизненно важной для непрерывного совершенствования сотрудников, она прекрасно мотивирует и вдохновляет людей в сторону раскрытия своего потенциала. Обратная связь должна быть своевременной, конкретной и сформулированной таким образом, чтобы сотрудник ясно понимал, куда ему двигаться дальше, какие стороны совершенствовать, какие новые навыки приобретать и что изменять в своей работе»

* Контроль

«Контроль – одна из важнейших частей лидерства и является ключевым фактором в мотивации. Люди хотят, чтобы их цели, задачи и ожидания формировались четко и ясно. Своевременное получение информации, простые и четкие инструкции по выполнению задач, конечный результат, сроки, ответственные лица, источники информации, ресурсы – все эти составляющие ежедневной работы практически все сотрудников. Лишь после предоставления полной и своевременной информации, руководитель приступает к не менее важному фактору мотивации контролю исполнения задач. Не осуществляя контроля, работодатели рискуют многим – от небольших финансовых потерь или текучки кадров, до полного краха. Рассматривая различные факторы мотивации персонала, работодатели должны отводить контролю равную долю своего внимания по отношению к вышеперечисленным методам»[11.c. 213]

# Основные теории мотивации

На сегодняшний день специалисты выделяют два подхода к изучению мотивации. Первый подход – содержательные теории мотивации. Данные теории основываются на изучении потребностей человека, которые являются основными мотивами поведения, деятельности. Данной теории придерживались американские психологи Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Клейнтон Альдерфер, **Дэвид Макклелланд.**

Основная идея содержательной теории – выявление у людей потребностей (или мотивов) и их приоритетность, а так же понять, что конкретно стимулирует людей к труду. Сторонники данной теории озадачены тем, какую цель ставят себе люди, и какое вознаграждение они хотят получить, для того что бы чувствовать себя удовлетворенными и не терять интереса к работе. Содержательные теории можно назвать «статичными», потому что они учитывают одновременно один или несколько факторов, и их основные ориентиры это прошлое и настоящее. Именно поэтому они не могут предсказать мотивацию к труду и поведение человека, но данная теория важна для понимания того, что же движет человека к труду.

Огромный вклад в развитие содержательной теории внес американский психолог Абрахам Маслоу. Он разработал структуру и иерархию человеческих потребностей влияющих на мотивацию. В ней были выделены пять уровней потребностей. Приведем их краткое описание

1. Физиологические потребности. Базовый уровень в иерархии, так как в нем заключены первичные потребности человеке, без удовлетворения которых он не сможет существовать. Примерами могут служить – пища, вода, сон, воздух. Стоит ответить, что люди, которые трудятся лишь для удовлетворения этой группы потребностей мало заинтересованы в содержании работы, свое внимание они концертируют лишь на оплате труда, предоставленных условиях, комфорта рабочего места и так далее. Однако, если первая ступень потребности удовлетворена, она теряет мотивирующую силу.
2. Потребность в безопасности. Люди, которые испытывают эту потребность, рассматривают свою работу с точки зрения обеспечения стабильности. Для человека, в первую очередь важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, а так же гарантированное медицинское обслуживание. Что бы этот фактор стал мотивирующим, необходимо создать ясную и надежную систему социального страхования, оплата труда должна быть выше прожиточного минимума, а так же не привлекать таких людей к рискованным мероприятиям.
3. Социальные потребности. Если для человека данная потребность ведущая, то он смотрит на свою работу с точки зрения принадлежности к группе, и с точки зрения возможности установления дружеских отношение с коллегами. Для таких сотрудников руководство должно носить форму дружеского партнёрства, создавать условия для общения на работе. Групповая форма организации труда, групповые мероприятия которые выходят за рамки рабочего времени, а так же напоминание о том, что их ценят коллеги, являются сильным мотивирующим фактором для человека.
4. Потребность в уважении. Люди, у которых данная группа потребностей преобладает, стремятся к лидерскому положению, или к положению с большим авторитетом при решении конкретных задач. Для управления такими людьми следует использовать различные формы признания их заслуг (присвоение титулов, званий, упоминания руководителями в публичных заявлениях, вручение почетных грамот).
5. Потребность в саморазвитии. Данный тип потребности говорит о зрелости личности, не только физической, но и духовной. [8.c.56]



Рисунок .1 Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

Не менее большой вклад в развитие теории мотивации внес другой американский психолог - Фредерик Герцберг. В середине 50-ых прошлого века группа исследователей во главе с Герцергом провела опрос среди группы инженеров крупной фабрики. Всего необходимо было ответить на два вопроса – «в какие моменты работа приносила им особую удовлетворенность?» и «в какие моменты они испытывали острую неприязнь к выполнению своих обязанностей?». Результаты исследования были очень неожиданными – заработная плата не мотивировала людей к труду, а лишь удерживала их от увольнения.

Теория мотивации Герцберга основывается на факторах, которые способствуют удовлетворению от работы. В итоге получились 2 категории – гигиенические и мотивирующие факторы.

К гигиеническим факторам относят:

* Условия работы;
* Заработная плата;
* Отношения с руководством и коллегами;
* Политика в организации;

Исходя из вышеперечисленного, в теории Герцбера термин «гигиена»- это условиях, в которых работает человек. При полном отсутствии данных факторов увольняется, а при их наличии продолжает работать, но не получается удовольствия.

К мотивирующим факторам относят:

* Карьерный рост;
* Признание;
* Одобрение руководства;
* Возможность творческого подхода;
* Ответственность.

Очень любопытным моментов теории Герцберга то, что в случае отсутствия мотивирующих факторов не гарантирует неудовлетворенности работой, однако их наличие обязательно приводит к чувству удовлетворенности. Согласно теории, можно сказать, что для удовлетворенности у человека должна быть такая работа, в которую он будет вкладывать свои личные силы.[3.c.75]

Другой американский психолог Клейнтон Альдерфер, так же разработал свою теорию мотивации. Как и Маслоу, Альдерфер считает, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии. Однако предложенная им иерархия включает только три категории потребностей и названа ERG- по начальным буквам каждой категории:

1. Существование (англ. existence) – потребности, удовлетворяемые следующими факторами: пища, воздух, вода, заработная плана, условия труда.
2. Родственность (англ. relatedness) – потребности, которые удовлетворяются общественными и межличностными отношениями.
3. Рост (англ. growth) – потребности, удовлетворяемые творческим, производственным вкладом отдельного человека.

Стоит отметить, что потребность в существовании по Альдерферу соответствует физиологическим потребностям в безопасности по Маслоу, потребность в родственности – потребность в принадлежности, потребность в росте – потребность в уважении. В отличии от теории Маслоу, в ERG теории, помимо прогрессивно-последовательного восхождения, присутствует и регрессионный процесс, который может быть связан с невыполнением, крушением, недосягаемости поставленных целей. Если человек постоянно терпит неудачи в попытках удовлетворениях в потребности роста, то возникнет сильная потребность в родственности, и он станет главным мотивационным фактором, который заставляет человека пересмотреть поставленные задачи.[5.c.119]

Не менее значимый вклад в развитие теории мотивации внес американский профессор психологии **Дэвид Макклелланд. В своей теории психолог попытался выявить наиболее важные среди двух потребностей, которые исследуются при достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что организация предоставляет возможность работнику реализовывать три потребности:**

1. Потребность во власти – желание влиять на других людей, иметь контроль над их поведением. Данная потребность положительно влияет на работу менеджера. Именно поэтому для работы на руководящей должности выгодно подбирать людей с ярко выраженной потребностью во власти. Такие люди преданны организации, умеют отставить свое мнение, работают с большим желанием не считаясь со временем.
2. Потребность в успехе – данная потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Она у каждого человека выражена по разному. Люди с такой потребностью умеренно рискуют и любят ситуации в которых могут взять на себя ответственность за решением проблем. Для мотивации людей с такой потребностью руководителю необходимо ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия и поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. Для таких людей более важен сам процесс работы, нежели от награды.
3. Потребность в принадлежности – она проявляется в желании иметь дружеские отношения с коллективом и в общении. Люди с этой потребностью способны достичь высоких результатов при выполнении задач, которые требуют социального взаимодействия.

Все сотрудники в определенной степени используют вышеперечисленные потребности. Однако у каждого они выраженные по-разному, или же существуют в различных комбинациях. Это зависит от врожденных качеств человека, его опыта, культуры, ситуации.[5.c.601]

Второй подход в изучении теории мотивации получил название – процессуальные теории мотивации. Данные теории концертируют внимание на приложении усилий человеком, для достижения своих целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания Виктора Врума, модель Портера-Лоулера.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес канадский психолог Виктор Врум, разработав «теорию ожиданий», которая основывается на предположении, что человек направляет всевозможные усилия на достижение поставленных целей в том случае, если он уверен в большой вероятности удовлетворениях своих потребностей. Таким образом, человек должен «ожидать», что выбранное им поведение приведет его к удовлетворению своей потребности. Поэтому, одним из ключевых понятий данной теории является «ожидание», которая представляет собой оценку человеком « вероятности» определенно события.

Теория ожидания базируется на трех факторах:

1. «Усилия - результаты» - ожидание человеком, что затраченные усилия дадут желаемый результат.
2. «Результаты - вознаграждение» - ожидание человеком определенного вознаграждения за его достижения.
3. «Валентность» - степень удовлетворения, или неудовлетворения человека, в результате полученного им вознаграждения. Валентность напрямую зависит от типа активной потребности.



Рисунок 1. Теория ожидания Врума

В отличие от теорий Маслоу, Герцберга теория Врума не дает конкретных предположений, чем именно мотивируется персонал организации. Данная теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей человека и целей организации. Модель разработана для помощи руководства – понять и проанализировать мотивацию персонала и внести необходимые корректировки. Теория не дает конкретных решений мотивационных проблем.

Американские психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая базируется на пяти факторах: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно этой модели, результаты зависят исключительно от человека , его способностей, особенностей, осознание своей роли в общем деле. На усилия человек влияет ценность вознаграждения и степень уверенности в том, что определенный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения. В данной теории отмечается, что человек удовлетворяет свои потребности с помощью вознаграждения за результаты деятельности.

Важным выводом в теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Авторы полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и это способствует повышение результативности труда. Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в причинно-следственной связи. Теория показывает важность объединения таких понятий, как «усилия», «способности», «результаты», «вознаграждения», «удовлетворение» и «восприятие» в единую взаимосвязанную систему мотивации. Поэтому, при высоких ожиданиях работника, хороших результатах и высокой степени удовлетворения полученным вознаграждением наблюдается сильная мотивация.[14.c.201]

# 2. Анализ деятельности и системы мотивации персонала в ОАО "ЦКБА"

# 2.1. Общая характеристика ОАО "ЦКБА"

«13 октября 1969 года – дата рождения предприятия: СКБТМ – ЦКБА – НПО «Старт». «СКБТМ – Специальное конструкторское бюро точного машиностроения на Тульском заводе точного машиностроения (ТЗТМ) вначале специализировалось по проектированию и освоению в серийном производстве тренажеров для различных отраслей народного хозяйства. Коллектив возглавил Станислав Иванович Аверин. Предстояло срочно создавать опытно-экспериментальную и испытательную базы. Производственные площади возникали как в Туле, так и за ее пределами. Они были довольно разрознены, что вызывало многочисленные неудобства. «Основной штат составляли высококвалифицированные специалисты из НИИ Стрела и КБ приборостроения. Кроме того, хорошими будущими кадрами стали крупнейшие технические вузы: Тульский политехнический и Рязанский радиотехнический институты. Министерство оборонной промышленности выделило дополнительные штатные единицы с учетом будущего расширения предприятия и карьерного роста специалистов, а главное – средства для приобретения жилья молодым специалистам. Началась активная работа с преподавательским составом вузов и студентами-выпускниками с целью привлечения наиболее перспективных и талантливых ребят. Выпускники, стремившиеся проявить себя, получить самостоятельное дело и добиться карьерного роста, выбирали молодую растущую фирму. Многие из них вскоре стали ведущими специалистами, начальниками лабораторий и отделов». К началу 1971 года СКБТМ насчитывал 72 человека и вел 12 тем».

«Об СКБТМ постепенно заговорили в отрасли. Из смежных НИИ и КБ все чаще стали поступать интересные предложения. Предлагались совместные работы с КБ приборостроения по созданию не только электронных тренажеров, но и различных отраслей народного хозяйства».

«Параллельно с тренажерной тематикой в СКБТМ в 1973 году развивалось новое направление – проектирование аппаратуры радиоэлектронных, радиотехнических, телевизионных систем управления, микроэлектроники. В октябре 1974 году, в связи с расширением направлений деятельности, СКБТМ было выделено из состава Тульского завода точного машиностроения и преобразовано в Центральное конструкторское бюро аппаратостроения. Начальником и главным конструктором ЦКБА был назначен Станислав Иванович Аверин. Его сменил на этом посту в 1979 году Владимир Михайлович Лискин».

«В 1974 году, в связи с расширением направлений деятельности КБ, увеличением численного состава организации, необходимостью создания собственного опытного производства, СКБТМ было выделено из состава Тульского завода точного машиностроения и преобразовано в Центральное конструкторское бюро аппаратостроения».

«1975 год коллектив ЦКБА встречал в приподнятом настроении. Тульский филиал Союзмашпроект приступил к проектированию инженерно-лабораторного корпуса предприятия. Руководство города выделило площадку под застройку в центре Тулы. Но в 1976 году вышло постановление правительства СССР о сокращении строительства новых промышленных предприятий в некоторых чрезмерно насыщенных объектами машиностроительной и химической промышленности городах. К таким городам была отнесена и Тула. Безусловно, эта мера правительства была направлена на защиту окружающей среды от промышленных отходов производства. Являясь в большей степени научной организацией, Центральное конструкторское бюро аппаратостроения в то же время располагало развитым опытным производством. Возникла угроза попасть под действие постановления. Необходимо было срочно завершить нулевой цикл строительства главного корпуса. Было решено пойти по пути организации научно-исследовательских подразделений ЦКБА на базе ведущих вузов страны. Такое решение позволяло не только на высоком техническом уровне выполнять проекты, но и, что не менее важно, готовить молодые кадры для работы в КБ».

«Первое такое подразделение - лаборатория микроэлектроники - было создано в Тульском политехническом институте. Основополагающий вклад в ее организацию и функционирование внесли начальник отдела (в будущем первый заместитель руководителя ЦКБА) Виктор Александрович Хромушин и начальник сектора Альбина Федоровна Малинская. Впоследствии большое количество выпускников института, увлеченных микроэлектроникой, пришли в ЦКБА для работы именно в этой области науки».

«Второе научно-техническое подразделение было организовано в Харьковском институте радиоэлектроники имени М.К. Янгеля. Под руководством заведующего кафедрой программирования ЭВМ профессора Евгения Петровича Путятина студенты занимались вопросами нормализации и распознавания изображений. На кафедре был создан многомашинный комплекс цифровой обработки изображений, предназначенный для проектирования и отладки программного обеспечения средств технического зрения».

«В ЦКБА лаборатория под руководством Евгения Александровича Даева занималась проблемой создания телевизионного автомата сопровождения целей. Узнав о проводимых Харьковским институтом радиоэлектроники работах, «даевцы» и предложили привлечь харьковских специалистов к решению своих проблем. После состоявшихся в Харькове переговоров сторонами был подписан договор о научно-техническом сотрудничестве, которое плодотворно продолжалось в течение многих лет вплоть до распада Советского Союза».

«В середине 80-х годов специалистами ЦКБА, помимо тренажерного направления работ, успешно освоено радиолокационное направление, в рамках которого выполнен целый ряд научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Главным итогом деятельности предприятия в этот период является создание радиолокационной системы управления для всепогодного многоцелевого противотанкового ракетного комплекса «Хризантема-С». «80-е годы вошли в историю предприятия как наиболее успешные. Было создано собственное опытное производство, что позволило сократить сроки проводимых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и поднять качество их исполнения. Опытный завод в Маслово стал детищем всего трудового коллектива и каждого сотрудника в отдельности, так как все объекты были построены хозяйственным способом. Завершилось строительство инженерно-лабораторного корпуса. Началось строительство серийного завода точного машиностроения в г. Переслав-Хмельницком для радиотехнического направления работ (1982-1988 гг. строительство опытного завода в поселке Маслово и серийного завода в городе Переслав-Хмельницком)».

«В этот же период была построена и введена в эксплуатацию экспериментально-испытательная станция (полигон) в поселке Шепилово (1985-1988гг.)».

«В декабре 1988 году ЦКБА преобразовано в научно-производственное объединение «Старт» с численностью 2500 человек. Его первым генеральным директором избран Вячеслав Александрович Савенков. С момента создания предприятия достигнуты определенные результаты в производственной и социальной жизни коллектива. Введено в эксплуатацию новые производственные площади - созданы опытное производство, участок микроэлектроники, информационно-вычислительный центр, инженерно-лабораторный корпус, производственные площади в поселке Маслово, испытательная станция в поселке Шепилово. «Наряду с созданием научно-производственной базы активно решались социальные вопросы трудового коллектива, в том числе: обеспечение жильем, предоставление мест в общежитии молодым специалистам. Началось строительство базы труда и отдыха на берегу реки Оки в Ясногорском районе Тульской области».

«Организация хорошо развитого опытного производства, внедрение новых прогрессивных технологий, освоение изготовления СВЧ-модулей на базе микроэлектроники (толсто- и тонкопленочная технологии), широкое внедрение систем автоматизированного проектирования, автоматизированных рабочих мест, станков с числовым программным управлением позволяет создавать изделия на высоком техническом уровне. Коллектив ЦКБА постоянно нацелен на дальнейшее развитие научной и производственной базы: вводится в строй новый информационно-вычислительный центр, расширяются и осваиваются новые производственные площади».

«Со второй половины 90-х годов ЦКБА в сложнейший для всех оборонных предприятий период экономических реформ не только выжило и сохранило свой научно-технический потенциал, но и провело работы по созданию унифицированных компьютерных тренажеров для подготовки операторов современных комплексов высокоточного оружия. Это позволило с 1998 года по 2006 год поставить на снабжение Вооруженных сил Российской Федерации 17 унифицированных тренажеров на базе современных компьютерных технологий, например, для противотанковых ракетных комплексов «Метис», «Конкурс», «Корнет» и т.д.».

7 мая 1996 года преобразовано в открытое акционерное общество.

«2000-е годы стали началом новой эпохи и ознаменованы возрождением ЦКБА после конверсионных преобразований 90-х годов. На предприятии активизировались работы по созданию нового типа тренажерных комплексов с использованием цифровых карт местности и современной системы визуализации. Время не стоит на месте, и задачи, стоящие перед разработчиками, постоянно усложняются. В отличие от предыдущих работ учебно-тренировочные средства нового поколения должны представлять собой полномасштабные тренажеры, работающие с помощью использования распределительных систем моделирования, что позволит добиться совместимости тренажерных средств, разрабатываемых разными предприятиями. Значительно расширилась экспериментальная база предприятия, закуплено новейшее оборудование, разработана и изготовлена в необходимом объеме стендовая аппаратура, организованы рабочие места по настройке, проверке и приемке серийных изделий».

«В августе 2004 года, по заказу ГУП «КБП», ОАО ЦКБА приняло участие в разработке аппаратуры передачи команд на ракету и ввода ракеты в луч оптической системы сопровождения целей и наведения ракеты для оптического варианта зенитного ракетно-пушечного комплекса «Панцирь-С1». «В тот же период времени предприятие выиграло конкурс на разработку метеокомплекса автоматизированного без зондового определения параметров атмосферы в реальном масштабе времени, опытно-конструкторская работа над которым была успешно завершена в 2009 году. «В рамках реализации проекта «Панцирь» ОАО ЦКБА была поручена разработка и изготовление передающей и приемной систем, моноимпульсного облучателя антенной решетки, блока электрокоммутации, обеспечивающего связь приемной и передающей систем с другими системами боевой машины, и устройства пере-излучения сигналов с доплеровским сдвигом частоты, выполняющего роль имитатора цели при настройке и юстировке радиолокационной станции».

2007 года ОАО ЦКБА организовало серийное производство составных частей МРЛС для поставок инозаказчикам и в российскую армию.

Во исполнение контрактных обязательств с ГУП «КБП» предприятием в 2008-2012 годах были разработаны и поставлены инозаказчикам классные и мобильные тренажеры для подготовки расчетов зенитного ракетно-пушечного комплекса «Панцирь-С1», комплексов управляемого вооружения «Краснополь» и «Бережок».

«В 2010 году ОАО ЦКБА приступило к созданию радиолокационного модуля (РЛМ) станции обнаружения целей для ЗРПК «Панцирь-С1». В настоящее время РЛМ запущен в серию.»

«В 2011 году предприятие приступило к разработке ряда тренажеров для оборудования первого в стране бригадного центра боевой подготовки. В состав комплекта УТС центра войдут тренажеры для подготовки экипажей объектов бронетанковой техники, расчетов КУВ Краснополь, операторов противотанковых ракетных комплексов Корне и Штурм-С, огнеметчиков РПО-А и другие. В рамках радиолокационного направления работ предприятием выполнена актуальная разработка по проектированию и изготовлению радиолокационной станции наблюдения для систем охраны особо важных государственных объектов. Сегодня они успешно эксплуатируются в составе охранных комплексов ряда атомных электростанций РФ».

«Отличительная особенность разработок предприятия – широкое внедрение систем автоматизированного проектирования, высокая степень готовности конструкторской документации к серийному производству, использование станков с числовым программным управлением. Все это позволяет коллективу Центрального конструкторского бюро аппаратостроения создавать конкурентоспособную и востребованную продукцию, активно продвигать заводские изделия на внутренний и внешний рынок.»

«Сегодня ОАО ЦКБА – одно из ведущих предприятий оборонно-промышленного комплекса России по созданию учебно-тренировочных средств.»

«Все это достигнуто благодаря скоординированным усилиям, профессионализму и ответственному отношению к делу специалистов различных категорий – рабочих, конструкторов, инженерно-технического и административно-управленческого персонала.»

«Целью деятельности ОАО ЦКБА является разработка, производства продукции, уровень качества которой удовлетворяет установленным нормам и требованиям заказчика, гарантирует получение устойчивой прибыли.»

«Являясь, одним ведущих предприятий России с сорока пяти летним опытом работы в области разработки и производства сложных наукоемких радиоэлектронных управляющих систем и устройств автоматизированной контрольно - проверочной аппаратуры, ОАО стремится сохранить ведущее положение в отечественном аппаратостроении.»

«На ОАО ЦКБА используются «Положения о главных специалистах», основные функции которых следующие:

«Главный инженер осуществляет организацию и совершенствование технической, технологической, метрологической деятельности предприятия, направленной на обеспечение производства опытных образцов и товаров народно-хозяйственного потребления.

Главный бухгалтер обеспечивает организацию бухгалтерского учета в ОАО ЦКБА и контроль за рациональным, экономным использованием всех видов ресурсов, сохранностью собственности предприятия, активным воздействием на повышение эффективности хозяйственной деятельности ОАО ЦКБА.»

«Заместитель директора по экономическим вопросам осуществляет руководство организацией и совершенствованием финансово-экономической деятельности предприятия.»

«Заместитель директора по научной работе осуществляет руководство научными разработками и исследованиями, обеспечивает развитие научно-технического прогресса».

«Заместитель директора по кадрам возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий, специальностей и квалификации, и специалистами необходимыми для деятельности ОАО ЦКБА. Осуществляет контроль над режимно-пропускной системой на предприятии».

«Основные цеха опытного производства занимаются изготовлением опытных образцов, мелкосерийным изготовлением приборов радиоэлектронной аппаратуры.

Вспомогательные цехи занимаются всеми видами энергии, выполняют ремонтные работы оборудования и ремонтно-строительные работы зданий и сооружений на территории предприятия.

Обслуживающие цеха: хозяйственный цех, транспортный цех, военизированная охрана, участок связи и охранно-пожарной сигнализации»[19]

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду ОАО ЦКБА.

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, которые оказывают воздействие на действие фирмы. В свою очередь, внешняя среда подразделяется на макросреду и микросреду (факторы прямого и косвенного воздействия)».

К макросреде (факторам прямого воздействия) относятся политические, экономические, социальные, научно-технические, экологические, природно-климатические, демографические факторы. К микросреде (факторам косвенного воздействия) относятся поставщики, потребители, конкуренты и другие организаций, влияющих на деятельность предприятия. Особое внимание при анализе внешней среды стоит уделить анализу основных конкурентов, присутствующих на рынке. Учитывая их слабости и преимущества, можно оценить их потенциал, цели, текущую и будущую стратегию. В конечном итоге, мы способны более точно знать слабые места конкурентов, и усиливать свои преимущества. Необходимо наращивать свои преимущества против недостатков конкурентов.

«Поставщики – хозяйствующие субъекты (физические или юридические лица), предоставляющие необходимые ресурсы для эффективной деятельности организации. Роль поставщика в жизни организации достаточно высока, ведь от цен на ресурсы во многом зависит конечная стоимость продукта, а так же затраты организации в целом. Если власть поставщика достаточно сильна, то это чревато повышением стоимости ресурсов, а так же снижением их качества.»

«Миссией ОАО ЦКБА является создание эффективных комплексов высокоточного оружия тактического назначения, превосходящих лучшие мировые образцы, на основе инноваций и технологической модернизации.»

«Компания ОАО ЦКБА осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):[19]

* Производство медицинских изделий, средств измерений, контроля, управления и испытаний, оптических приборов, фото- и кинооборудования, часов;
* Производство контрольно-измерительных приборов;
* Производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоаппаратуры дистанционного управления (Основной вид деятельности);
* Производство готовых металлических изделий;
* Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
* Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы (Дополнительный вид деятельности);
* Производство готовых металлических изделий;»
* Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
* Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения (Дополнительный вид деятельности);
* Производство машин и оборудования;
* Производство оружия и боеприпасов (Дополнительный вид деятельности);
* Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества (Дополнительный вид деятельности ;
* Научные исследования и разработки;
* Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук (Дополнительный вид деятельности);
* Наука и научное обслуживание.

Положение ОАО ЦКБА в отрасли

Открытое акционерное общество Центральное конструкторское бюро аппаратостроения в своей подотрасли определено головным предприятием по созданию учебно-тренировочных средств подготовки военных специалистов Сухопутных войск Министерства Обороны и по созданию радиотехнических систем управления комплексов высокоточного оружия. Более 90 % НИОКР и номенклатуры изделий, выпускаемой предприятием, относится к продукции вооружения и военной техники (ВВТ). ОАО ЦКБА позиционируется на следующих основных сегментах рынка ВВТ:

- тренажеры подготовки специалистов различных видов вооружения;

- радиотехнические системы управления комплексов высокоточного оружия.

Предприятие занимает устойчивое положение на рынке УТС и РТС благодаря основному конкурентному преимуществу ОАО ЦКБА - проведению полного цикла работ от конструирования опытных образцов до поставки серийно изготовляемых изделий.

Практически предприятие контролируется государством и государственными структурами. 35 процентов акций от уставного капитала находится в ведении ГК «Ростехнологии». ГУП «КБП» владеет пакетом акций ЦКБА 15,52 %. ОАО ЦКБА включено в состав.

Направления производственной деятельности ОАО ЦКБА в 2015 году характеризует структура объемов производства и реализации продукции, выполненных работ и оказанных услуг.

Таблица 2.1 направление деятельности ОАО ЦКБА

| **Направления деятельности** | **%** |
| --- | --- |
| 1. НИОКР | 4,8 |
| * 1. ГОЗ | 1,8 |
| * 1. ОКР по договорам с ГУП «КБП» | 3,0 |
| 1. Поставки | 94,1 |
| * 1. ГОЗ | 2,3 |
| * 1. Поставки по договорам с ГУП «КБП» | 87,0 |
| 2.3. Поставки по договору с ОАО «Ратеп» | 4,2 |
| 2.4. Поставки по договору с прочими контрагентами | 0,6 |
| 1. Прочие работы и услуги, аренда | 1,1 |

Удельный вес гособоронзаказа в общем объеме реализации продукции составил 4,1 %. В его выполнении ОАО ЦКБА участвовало как в качестве головного исполнителя, так и в качестве соисполнителя по ГОЗ ГУП «КБП», ОАО «Радиозавод», ФГУП «КБМ», ОАО «Кировский завод «Маяк».

89,9% от общего объема работ составляют работы, выполняемые для ГУП «КБП» в обеспечение экспортных контрактов по тренажерному и радиолокационному направлениям.

Номенклатура поставляемой продукции включает в себя составные части МРЛС с групповыми ЗИП, радиолокационные модули станции обнаружения целей БМ, мобильные и классные тренажеры 9Ф676-1 и 9Ф676-2 ЗРПК «Панцирь-С1», ПТРК 9Ф660-1, различную контрольно-поверочную аппаратуру. Приоритетной работой по радиолокационному направлению для ОАО ЦКБА является изготовление РЛМ СОЦ в рамках договора с ГУП «КБП» .

Угрозы и риски.

Степень риска по фактору сокращения спроса основной продукции со стороны ОАО «ЦКБА» оценивается как маловероятная. На 2015 год сформирован портфель заказов на основании договоров, оформленных с ОАО «ЦБПА» на поставку тренажеров и изделий радиотехнического направления в течение 2014-2015 гг. С Минобороны контракты на поставку продукции по гособоронзаказу 2014 года заключены на сумму 3,4 млн. руб.

Цели и задачи.

«Главной целью деятельности ОАО ЦКБА является укрепление позиций на рынках за счет повышения качества выпускаемой продукции, расширения ее номенклатуры и увеличения объема производства, увеличения объемов работ по НИОКР, что позволит обеспечить улучшение уровня жизни работников.

Для достижения вышеназванных целей ОАО ЦКБА осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществляет проектирование и серийное производство широкой гаммы тренажеров и средств профориентации и профотбора с их программным и методологическим обеспечением;

- занимается разработкой аппаратуры радиоэлектронных, радиотехнических, телевизионных, лазерных и голографических систем управления учебно-тренировочных средств, радиолокационных систем управления, радиотелевизионных систем связи;

- разрабатывает диагностическую и лечебную медицинскую аппаратуру, приборы для народного хозяйства.

ЦКБА располагает высококвалифицированными кадрами, современной производственной базой и вычислительным центром».

Задачами деятельности ОАО ЦКБА является:

1. внедрение и обеспечение функционирования системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ РВ 15.002-2003,
2. вовлечение сотрудников в достижение стратегической цели предприятия,
3. повышение уровня знаний и квалификации персонала, в том числе в вопросах обеспечения качества,
4. систематический анализ процессов системы менеджмента качества и постоянное повышение их результативности,
5. разработка и освоение в производстве новых изделий,
6. расширение рынков сбыта продукции за счет маркетинговой деятельности,
7. увеличение объема выпускаемой продукции,
8. изучение и повышение удовлетворенности потребителей,
9. обеспечение социально-экономического развития и занятости работников,
10. обеспечение достойного уровня оплаты их труда, соответствующего текущему уровню цен и стоимости жизни,
11. обеспечение безопасных условий труда (Приложение 2),
12. обеспечение эффективной работы предприятия,
13. эффективное использование финансовых и других ресурсов.

Можно утверждать, что изложенные цель и задачи соответствуют направлениям дальнейшего развития предприятия.»

# 2.2. Анализ финансовой деятельности организации

«ОАО ЦКБА были утверждены основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности на 2014 год. Результаты их выполнения приведены в таблице.

Таблица 2. основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности на 2014

| № п/п | Наименование показателей | План на 2014 год | Факт за 2014 год | % выполнения | Темп роста к 2013 году, % |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Выручка от реализации продукции, работ, услуг (без НДС) млн. руб. | 1100,3 | 1446,7 | 131,5 | 163,9 |
| 2. | Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб. | 0,94 | 0,92 | 97,9 | 100,0 |
| 3. | Численность работающих, чел.  3.1. Средняя численность  3.2. Численность на конец года | 1050 | 1066  1109 | 101,5 | 110,1 |
| 4. | Выработка на 1-го работающего в год, тыс. руб. | 1047,9 | 1357,1 | 129,5 | 148,8 |
| 5. | Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб. | 32 400 | 35 100 | 108,3 | 114,9 |
| 6. | Чистая прибыль, млн. руб. | 40,8 | 46,3 | 113,5 | 153,3 |

Финансовое состояние на протяжении всего года оставалось стабильным. Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности имеет устойчивую положительную характеристику.

За прошедший год объем реализации продукции, выполненных работ и оказанных услуг вырос на 63,9% по сравнению с 2013 годом; на 48,8% увеличилась производительность труда при росте среднесписочной численности на 10,1%.

Прибыль от реализации продукции составила 58,0 млн. рублей, чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, составила 46,3 млн. рублей.

Фактическая среднемесячная заработная плата работников составила 35389 рублей. Рост составил 4,9% по сравнению с прошлым годом. По итогам работы за 2014 год работникам предприятия начислена и выплачена 13-я заработная плата. Заработная плата работникам предприятия выплачивается своевременно 2 раза в месяц. Социальные выплаты работникам предприятия составили 2,7 млн. рублей. Текучесть кадров в 2014 году по причине увольнения по собственному желанию составила 3,7%.

Советом директоров в феврале 2015 года были подведены итоги 2014 года и рассмотрен и одобрен план развития ОАО ЦКБА на 2015 год. Основными задачами в 2015 году для предприятия являются дальнейшее развитие радиолокационного и тренажерного направлений, а также техническое перевооружение под объемы, значительно возросшие в 2015 году.

Советом директоров утверждены плановые показатели производственно-хозяйственной деятельности ОАО ЦКБА на 2015 год.

Таблица 2. производственно-хозяйственной деятельности ОАО ЦКБА на 2015

| № п/п | Наименование показателей | План на 2015 год | Факт за 2014 год | Темп роста к 2014 году, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Выручка от реализации продукции, работ, услуг, (без НДС) млн. руб. | 1528,7 | 1446,7 | 105,7 |
| 2. | Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб. | 0,95 | 0,92 | 103,3 |
| 3. | Численность работающих, чел. | 1115 | 1066 | 104,6 |
| 4. | Выработка на 1-го работающего в год, тыс. руб. | 1371,1 | 1357,1 | 101,0 |
| 5. | Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб. | 35300 | 30389 | 103,6 |
| 6. | Чистая прибыль, млн. руб. | 58,0 | 46,3 | 125,3 |

Тематический план предприятия, сформированный на основе заключенных договоров и являющийся основой для расчета экономических показателей, обеспечивает рост показателя объема реализации продукции по сравнению с 2014 годом на 105,7% при увеличении среднесписочной численности на 4,6% и повышении среднемесячной заработной платы на 3,6%.»

Рассмотрим бухгалтерскую отчетность ОАО «ЦКБА» (единицы измерения тыс. труб).

Таблица 2. бухгалтерский баланс

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | 31.12.2014 | 31.12.2013 |
| **I. Внеоборотные активы** | | |
| Нематериальные активы | 132 | 110 |
| Основные средства | 227 122 | 160 708 |
| Нематериальные поисковые активы | - | - |
| Материальные поисковые активы | - | - |
| Финансовые вложения | 4 238 | 3 164 |
| Отложенные налоговые активы | 2 196 | 622 |
| Прочие внеоборотные активы | - | - |
| **Итого по разделу I:** | **234 614** | **166 455** |
| **II. Оборотные активы** | | |
| Запасы | 1 439 127 | 888 412 |
| НДС по приобретенным ценностям | 9 784 | 2 578 |
| Дебиторская задолженность | 3 230 957 | 1 064 136 |
| Финансовые вложения( за исключением денежных эквивалентов) | - | 4 116 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 147 814 | 3 285 836 |
| Прочие оборотные активы | 602 954 | 781 710 |
| В том числе:  НДС по авансам полученным | 582 176 | 775 015 |
| **Итого по разделу II:** | **5 430 636** | **6 026 790** |
| **БАЛАНС** | **5 665 250** | **6 193 245** |
| **ПАССИВ** |  |  |
| **III. Капитал и резервы** | | |
| Уставный капитал | 26 | 26 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | - | - |
| Переоценка внеоборонных активов | 47 719 | 48 300 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | - | - |
| Резервный капитал | 1 | 1 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1 142 238 | 322 281 |
| **Итого по разделу III:** | **1 189 984** | **370 608** |
| **IV. Долгосрочные обязательства** | | |
| Заёмные средства | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 39 661 | 17 718 |
| Оценочные обязательства | - | - |
| Прочие обязательства | - | - |
| **Итого по разделу IV:** | **39 661** | **17 718** |
| **V. Краткосрочные обязательства** | | |
| Заемные средства | - | - |
| Кредиторская задолженность | 4 406 468 | 5 779 466 |
| Доходы будущих периодов | 82 | 197 |
| Оценочные обязательства | 29 055 | 25 196 |
| Прочие обязательства | - | 60 |
| **Итого по разделу V:** | **4 435 605** | **5 804 919** |
| **БАЛАНС** | **5 665 250** | **6 193 245** |

В нашем случае для анализа используется баланс за один отчетный год, показатели предшествующего (базового) года примем равными их величине на начало отчетного года. Соответствующие показатели на конец года примем за показатели отчетного года.

Аб = 6 193 245 тыс. руб.

Ао = 5 665 250 тыс. руб.

где б – базовый период;

о – отчетный период.

«В европейских стандартах учета оборотные средства принято включать в стоимость активов в размере так называемого оборотного капитала, который равен разности текущих активов и текущих пассивов. То есть оборотные средства в европейских стандартах учитываются за вычетом кредиторской задолженности.» [16. 112]

Величина активов за *i*-й период определяется по формуле:

 (1)

где *Вi* - валюта баланса за *i*-й период;

*Кi* - кредиторская задолженность за *i*-й период (строка 620).

Таким образом, величина активов за базовый период равна:

Аб = 6 193 245 – 5 779 466= 413 779 тыс. руб.

Величина активов за отчетный период равна:

Ао = 5 665 250 – 4 406 468 = 1 258 782 тыс. руб.

За отчетный период величина активов увеличилась на 845 0032 тыс. руб. (на 204,24%).

При расчете НРЭИ на основе формы №2 в него должны быть включены доходы и расходы разделов II и Ш этой формы:

Показатель нетто-результата эксплуатации инвестиций увеличился на 769 689тыс. руб. (на 233 %), что свидетельствует об увеличении эффективности работы предприятия.

Далее найдем значения экономической рентабельности за базовый и отчетный период:

, (2)

где ЭР - экономическая рентабельность активов, %;

НРЭИ - нетто-результат эксплуатации инвестиций;

Ai – среднегодовая стоимость активов.





Найдем изменение экономической рентабельности:

 (3)



За рассматриваемый период экономическая рентабельность увеличилась на 7,5% (с 79,83% до 87,38 %), что свидетельствует о повышенной эффективности работы предприятия по сравнению с базовым периодом.

Таблица 2. отчет о прибылях и убытках тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ** | **2014** | **2013** |
|  | | |
| Выручка | 4 875 087 | 2 835 205 |
| Себестоимость продаж | (3 779 879) | (2 593 326) |
| Коммерческие расходы | (4 433) | **(4 128)** |
| Управленческие расходы | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1 090 757 | 237 751 |
| Доходы от участия в других организациях | - | **-** |
| Проценты к получению | 1 978 | 1 313 |
| Проценты к уплате | - | - |
| Проценты к получению | 2346 |  |
| Прочие доходы | 47 487 | 23 731 |
| Прочие расходы | (38 739) | (32 485) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1 101 483 | 230 310 |
| Текущий налог на прибыль | (201 693) | (48 884) |
| В т.ч постоянные налоговые обязательства | (1 532) | (1 948) |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | (21 942) | 253 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 1 574 | 622 |
| Прочее | (579) | (25) |
| Чистая прибыль (убыток) | 878 843 | 182 276 |

Исходя из данных отчета о прибыли и убытках, можно сделать вывод, об успешной проделанной работе предприятия в 2014 году, т.к увеличилась выручка на 2039882 тыс. руб., в связи с этим возросла прибыль от продаж на 853 006 тыс. руб., чистая прибыль возросла соответственно на 696 567 тыс. руб.

# . Анализ эффективности деятельности персонала ОАО "ЦКБА"

Важную роль в дальнейшем повышении эффективности производства играет решение проблемы рационального и равномерного использования трудовых ресурсов. Достаточная обеспеченность и рациональное использование трудовых ресурсов основывается на совершенствовании организации труда на научной основе, что обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда. В частности, от обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования машин, оборудования, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других показателей.

Главной задачей анализа использования сотрудников организации заключается в том, что бы как можно более точно оценить выполненную норму заранее установленных показателей и определить резерв роста производительности труда и фонда заработной платы в дальнейшем, при этом увеличивая выпуск продукции.

Говорить о том, что труд сотрудников организации используется эффективно, можно только в анализируемом периоде.

Структура управления предприятием представляет собой совокупность систем связей между работниками, управленческим персоналом и администрацией. Данная структура отражает взаимодействие главных элементов организации – участки, цеха, службы управления.

Структура управления организацией относится к линейно-функциональному типу. Высшим органом управления обществом является общее собрание акционеров, которое избирает совет директоров и его председателя. В подчинении генерального директора находятся: заместители генерального директора по производству, финансам, внешним связям, коммерции; системы качества, начальник управления по качеству; главный инженер, начальник социального управления, главный бухгалтер; помощник генерального директора по стратегии продаж, сохранности и управлению собственностью.

«Исполнительным органом ОАО ЦКБА является генеральный директор. Генеральный директор руководит текущей деятельностью общества и решает все вопросы, которые не отнесены уставом и законом к компетенции общего собрания участников общества. Он действует от имени Общества без доверенности, в том числе представляет его интересы и совершает сделки.

Заместителю директора по коммерческим и финансовым вопросам подчинены плановый, финансовый отделы, отдел маркетинга и сбыта, материально-технического обеспечения, нормирования труда и заработной платы, а также бухгалтерия, отдел внешней кооперации. Плановый отдел разрабатывает планы деятельности предприятия, включая производство, кадры, финансы, техническое развитие, капитальное строительство; определяет экономическую эффективность производства; организует анализ хозяйственной деятельности предприятия и его звеньев. Финансовый отдел управляет финансовыми операциями предприятия, разрабатывает планы его доходов и расходов, контролирует поступление на расчетный счет денежных средств и порядок их расходования, обеспечивает получение кредитов и выплату налогов в бюджет. Отдел маркетинга и сбыта исследует рынки сбыта, заключает договоры на поставку продукции. Отдел материально-технического обеспечения находит поставщиков ресурсов; заключает договоры с поставщиками; организует доставку ресурсов на склад предприятия. Отдел нормирования труда и заработной платы разрабатывает порядок нормирования труда персонала и осуществляет его, устанавливает по согласованию с директором систему и уровень оплаты труда. Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных ресурсов на предприятии, рабочей силы; готовит отчеты о деятельности предприятия и поставляет их руководителям предприятий, государственным хозяйственным органам. Отдел внешней кооперации занимается поиском потенциальных партнеров.

Заместителю директора по инженерно-техническим вопросам подчинены проектно-конструкторский, технологический отделы, отдел технического контроля, главного механика, главного энергетика. Проектно-конструкторский отдел разрабатывает новые конструкции и рецептуры новых материалов, выпуск которых осваивает предприятие. Технологический отдел разрабатывает технологию производства новых изделий. Отдел технического контроля осуществляет контроль качества выпускаемой продукции; контролирует качество обработки на рабочих местах; организует входной контроль качества поступающих на предприятие материалов и других изделий. Отдел главного механика и главного энергетика организуют обслуживание, ремонт и модернизацию технологического и теплового оборудования; обеспечивают поставки и распределение электрической и тепловой энергий на предприятии; контролируют их расход.

Отдел кадров обычно подчиняется одному из заместителей директора или самому директору. На него возлагается принятие и увольнение работников; регистрация явки персонала на работу; контроль за соблюдением рабочего дня и трудовой дисциплины; обучение кадров; инструктаж по технике безопасности сотрудников.

Сложность структуры определяется по количеству отделов и уровней иерархии. На предприятии ОАО ЦКБА сложная структура управления, так как на нем существует много различных отделов, таких, как плановый, финансовый, проектно-конструкторский и другие отделы.

На исследуемом предприятии используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. На естественно высвобождаемые места (уход на пенсию, увольнение) переводят работников с сокращаемых должностей, стажируют, обучают их. Это намного выгодней, чем создавать целый отдел по отбору и найму персонала. Так как стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в отборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте» [21]

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

1. предварительная беседа с непосредственным руководителем и начальником службы;

2. заполнение бланка заявления;

3. проверка послужного списка;

4. обязательный медицинский осмотр;

5. принятие решения.

Проанализируем структуру персонала предприятия. Под структурой персонала предприятия понимается соотношение численности персонала по различным категориям (образование, возраст, стаж работы и др.). Этот анализ даёт нам возможность сделать выводы о влиянии той или иной категории персонала на общие результаты работы предприятия.

В таблице 2.6 представлена структура персонала ОАО ЦКБА по возрасту.

Таблица 2. Структура персонала ОАО ЦКБА по возрасту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной интервал (лет) | От 17 до 29 | От 30 до 39 | От 40 до 49 | От 50 и выше |
| Количество работников | 215 | 312 | 361 | 178 |
| Структура, % | 20 | 29 | 34 | 17 |

Таким образом, большинство персонала предприятия входит в возрастную категорию от 40 до 49 лет.

Половая структура персонала предприятия представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.Половая структура персонала ОАО ЦКБА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пол | М | Ж |
| Количество персонала | 682 | 384 |
| Структура, % | 64 | 36 |

Как видно из таблицы 2.7, на предприятии преобладает мужская часть коллектива. В основном это основные работники производства, конструкторы, разработчики, программисты и т.д. Для более глубокого анализа структуры персонала проведём анализ его качественных характеристик. В качестве оценочных показателей будем использовать такие показатели, как стаж работы и уровень образования. Структура персонала предприятия по уровню образования наглядно представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Структура персонала предприятия по уровню образования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | Высшее | Средне-специальное | Среднее |
| Количество работников | 572 | 451 | 43 |
| Структура, % | 54 | 43 | 3 |

Можно рассчитать средний уровень образования персонала предприятия. Примем высшее образование за 3 единицы, средне специальное – за 2, а среднее – за 1. Найдём среднее значение уровня образования:

Ср. ур. обр. = (3\*572+2\*451+1\*43)/1066 = 2,50

Это средний уровень показателя, но он может увеличиться, так как большая часть персонала со средним специальным образованием учатся на вечернем или заочном отделении института. Хорошим считается уровень, приближающийся к значению 2,8. Есть вероятность

Структура персонала предприятия по стажу работы представлена в таблице 2.9.

Таблица 2. Структура персонала предприятия по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы (лет) | менее 5 | от 5 до 9 | от 10 до 14 | от 15 до 19 | от 20 до 24 | от 25 до 29 | от 30 и более |
| Количество работников | 126 | 134 | 174 | 201 | 160 | 169 | 100 |
| Структура, % | 11 | 13 | 17 | 19 | 15 | 16 | 9 |

Посчитаем средний стаж работников путём нахождения среднеарифметической (сложение стажа и деление его на количество работников). Средний стаж равен 15,64 лет.

Если брать максимальный стаж в 35 лет, а минимальный в один год, то полученная величина стажа свидетельствует о том, что она находится на уровне чуть ниже среднего (17,5 – средний уровень), то есть, это свидетельствует о благоприятной обстановке в вопросах преемственности кадров. Кроме этого, как видно из таблицы (таб. 4), все категории стажа представлены, практически, равномерно.

Важным элементом анализа системы управления в организации является оценка мотивационных стимулов самими работниками. Руководство должно представлять, какие стимулы, и в какой мере заставляют персонал выполнять свои служебные обязанности. Исходя из этого, необходимо разрабатывать мероприятия по мотивации труда.

Анализ системы мотивации на предприятии означает изучение и оценку существующих мотивационных стимулов и степени адекватной реакции на них со стороны персонала. Анализируя систему мотивации, которая существует на предприятии, мы будем исследовать механизмы стимулирования персонала и их эффективность.

В качестве мотивационных стимулов принято рассматривать следующие стимулы:

1) уровень зарплаты;

2) степень признания;

3) чувство необходимости выполняемой работы для общества;

4) зависимость оплаты труда от его результатов;

5) творческий подход в работе;

6) степень ответственности;

7) работа, которая способствует развитию способностей человека;

8) степень самостоятельности в работе;

9) сложность работы;

10) степень интереса к работе.

Определим, как реагирует коллектив на существующую на предприятии систему мотивации персонала, и какие мотивы для них наиболее существенны. В этих целях проведём анкетирование двадцати пяти работников из разных категорий (выбор случайный). Результаты анкетирования отобразим в таблице (см. таб. 2.10).

Таблица 2. Результаты анкетирования

|  |  |
| --- | --- |
| Порядковый номер работника | Порядковый номер показателя и его место  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 1 | 2 1 8 9 3 10 4 5 6 7 |
| 2 | 10 8 7 9 6 5 1 2 3 4 |
| 3 | 7 8 3 1 2 9 4 5 10 6 |
| 4 | 5 6 10 1 2 3 9 4 7 8 |
| 5 | 3 8 9 5 2 10 4 6 7 1 |
| 6 | 4 5 8 6 2 7 3 9 10 1 |
| 7 | 2 5 8 3 4 9 7 10 6 1 |
| 8 | 2 5 9 1 8 6 7 10 4 3 |
| 9 | 5 7 4 2 1 8 9 3 10 6 |
| 10 | 2 1 5 7 6 10 8 9 3 4 |
| 11 | 5 6 10 1 2 8 7 4 9 3 |
| 12 | 5 3 1 2 6 4 10 9 8 7 |
| 13 | 3 5 2 4 6 9 8 10 7 1 |
| 14 | 5 6 3 2 1 8 9 7 10 4 |
| 15 | 4 2 6 3 5 1 9 10 8 7 |
| 16 | 1 2 4 6 3 5 7 9 10 8 |
| 17 | 4 5 8 6 2 7 3 9 10 1 |
| 18 | 2 1 5 7 6 10 8 9 3 4 |
| 19 | 5 7 4 2 1 8 9 3 10 6 |
| 20 | 2 1 5 3 9 8 7 10 4 6 |
| 21 | 5 6 3 2 1 8 9 7 10 4 |
| 22 | 3 5 2 4 6 9 8 10 7 1 |
| 23 | 7 8 3 1 2 9 4 5 10 6 |
| 24 | 2 5 9 1 8 6 7 10 4 3 |
| 25 | 2 1 3 5 4 6 7 9 8 10 |

Задача анкетирования – выявление трёх наиболее важных и трёх наименее важных мотивационных стимулов для персонала предприятия.

Чтобы определить место каждого показателя в общей оценке, необходимо сумму оценок по каждому показателю разделить на число опрашиваемых (см. таб. 2.11).

Таблица 2. Расчёт суммы и средней величины по характеристикам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер показателя и его место | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Сумма | 35 | 46 | 62 | 35 | 29 | 59 | 39 | 51 | 53 | 31 |
| Средняя величина | 4,37 | 5,75 | 7,75 | 4,37 | 3,62 | 7,37 | 4,87 | 6,37 | 6,62 | 3,87 |
| Место показателя | 3 | 5 | 9 | 3 | 1 | 8 | 4 | 6 | 7 | 2 |

Для последних трёх мест:

1) показатель № 9 – сложность работы (седьмое место);

2) показатель № 6 – степень ответственности (восьмое место);

3) показатель № 3 - чувство необходимости выполняемой работы для общества (девятое место).

Для определения корректности результата анкетирования, посчитаем число работников, поставивших соответствующие характеристики на первые три и последние три места, и сравним эти цифры с количеством работников. Это позволит нам определить уровень ценностно-ориентационной объединённости по показателям. Расчёт будем производить путём деления количества сотрудников, давших соответствующие характеристики на определённые показатели на общее число сотрудников. Результат занесём в таблицу 7.

Если коэффициент меньше 0,5, то данную характеристику для анализа можно упустить, так как это мнение меньшего числа сотрудников. Если коэффициент = 0,5, то показатель можно принимать с оговоркой, так как это мнение всего половины сотрудников. Поэтому, для правильной оценки результатов анкетирования будем считать, что показатели 10, 1, 4 и 6 принимаются нами во внимание с оговоркой, а показатель 9 вообще исключим из дальнейшего анализа.

Учитывая среднюю величину, распределим места, которые заняли показатели.

Первые три места разделили показатели №№ 5, 10, 1 и 4. Последние три – показатели №№ 9, 6 и 3.

Это следующие показатели:

Для первых трёх мест:

1) показатель № 5 – творческий подход к работе (первое место);

2) показатель № 10 – степень интереса к работе (второе место);

3) показатель № 1 – уровень зарплаты (третье место);

4) показатель № 4 – зависимость оплаты труда от его результатов (третье место).

Таблица 2. Расчёт коэффициента

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер показателя | 5 | 10 | 1 | 4 | 9 | 6 | 3 |
| Сумма сотрудников | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 |
| Коэффициент | 0,62 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,25 | 0,5 | 0,75 |

Для подсчёта общего уровня ценностно-ориентационной объединённости сотрудников, найдем общий коэффициент (среднее арифметическое):

К = (0,62+0,5+0,5+0,5+0,5+0,75) / 6 = 0,56

Таким образом, ценностно-ориентационная объеденённость коллектива низкая (чуть выше среднего). Поэтому, необходимо исключить из анализа показатели, имеющие значение коэффициента, равное 0,5.

Тогда получаем общий коэффициент по показателям № 5 и № 3 =

(0,62 + 0,75)/2 = 0,69, что говорит о степени точности проведённого анализа, то есть, большая часть персонала придерживается данного мнения.

Проведя анкетирование и анализ полученных данных, можно сделать вывод о том, что наиболее важным для персонала организации мотивом в работе является творческий подход к работе, а наименее значимым – чувство необходимости выполняемой работы для общества.

Такой результат анкетирования заставляет задуматься над эффективностью существующей на предприятии системы мотивации. Практика показывает, что система мотивации считается качественной, если персонал ставит на одно из первых мест экономические мотивы. В нашем случае экономические мотивы на первые три места поставило всего половина персонала. Конечно, хорошо, когда для работника главным мотивом является творческий подход к работе, но это не устойчивый мотив, и наиболее эффективным он будет при его подкреплении экономическим стимулом.

Особую тревогу вызывает отсутствие у большинства персонала (75 % работников) чувства необходимости для общества выполняемой ими работы. Если работник считает свой труд не нужным для общества, то он не получает от него необходимого удовлетворения. Опасность заключается ещё и в том, что отсутствие чувства необходимости сложно заменить другим мотивом, даже экономическим. Всё-таки самым главным для человека является ощущение важности для общества выполняемого им труда, что помогает ему самоутвердиться.

Итак, структура работников предприятия является приемлемой, и ей можно дать положительную оценку. Так, практически равномерно представлены все возрастные категории персонала, что говорит о хорошей почве для преемственности, когда более опытные работники служат примером для молодых специалистов. Но, тем не менее, вызывает тревогу высокий уровень среднего возраста персонала. В будущем это может отрицательно сказаться на структуре персонала. Кроме этого, высокий уровень среднего возраста персонала может стать причиной отсутствия новаторских идей.

Процесс обучения и повышения квалификации персонала на предприятии не имеет системы. В основном обучение происходит по собственной инициативе работников в средне-специальных и высших учебных заведениях.

Адаптация персонала является одним из главных направлений в системе управления персоналом предприятия. Новые работники, которые попадают в коллектив предприятия, нуждаются в определённой адаптации к условиям коллектива и труда. Во время адаптации за новым сотрудником назначается наставник из числа опытных работников. Адаптация происходит во время испытательного срока – 3 месяца.

Система формирования кадрового резерва на предприятии отсутствует.

Система аттестации и оценки персонала также практически не налажена. Аттестация персонала проводится редко и только по инициативе руководства, когда определённый сотрудник не справляется с возложенными на него задачами.

Оплата труда на исследуемом предприятии организована на основании окладов, которые устанавливаются при приёме сотрудников на работу.

Следует отметить, что на предприятии система премирования не налажена. Премии выдаются, но система их выдачи отсутствует. Оклады определяются генеральным директором в зависимости от уровня подготовки специалиста и стажа его работы. Оклады постоянно пересматриваются. В качестве недостатка экономической мотивации персонала, можно отметить отсутствие других мотивационных экономических стимулов, например, системы премирования в зависимости от результата работы (качество работы).

Анализ потерь из-за брака.

Важной задачей для любой организации является производство высококачественной продукции. Такую же цель ставит для себя и ОАО ЦКБА, но, к сожалению, не редки случаи выпуска продукции с большой долей дефектов. В случае продажи бракованной продукции, покупатель возвращает дефектную продукцию, и предприятие обязуется за свой счет исправить недоработки. Ниже представлен график планового и фактического объема продаж за 2 года.

Рисунок 2.1 Потери из-за брака.

Как видно из диаграммы потери от брака составляют 14%. Причины выпуска бракованной продукции зависят от разных причин: комплектующие материалы низкого качества, простои из-за отсутствия комплектующих, несогласованность действий рабочих, низкая квалификация работника, слабая заинтересованность персонала в работе. Чтобы понять, какие причины могут послужить выпуску дефектной продукции, было решено провести опрос персонала о качестве выпускаемой продукции и заинтересованности персонала в качественном выполнении своих обязанностей. В опросе приняло участие 284 сотрудника. В результате опроса было выявлено, что причинами низкой заинтересованности являются: отсутствие роста заработной платы, не достаточно ясная система премирования, недостаточно четкая организация труда технологов, которая приводит к задержкам передачи чертежей технологических процессов в цеха.

# 2.4. Анализ существующей системы оплаты и стимулирования труда.

Размер оклада сотрудников устанавливается согласно заключенному с сотрудником трудовому договору и законодательству РФ. Кроме того, сотрудники имеют возможность получения премий, надбавок за стаж работы. Базовая ставка оклада зависит от занимаемой сотрудником должности, но так же она может меняться в зависимости от ряда влияющих факторов:

* Опыт работы: если сотрудник имеет маленький опыт работ, или же вовсе его не имеет, соответственно базовая ставка оклада минимальная;
* Квалификация: работник, выполняющий сложную работу, которая требует большую квалификацию, соответственно увеличивает базовый размер оклада;
* Уровень образования: сотруднику, который имеет высшее образование по соответствующей специальности положено незначительное увеличение оклада, по сравнению с сотрудником не имеющим его.
* Заинтересованность в работе: несколько субъективный фактор, при принятии решения учитывается мнение конкретного руководителя (например, начальника смены, цеха), т.к именно начальники производственного уровня способны оценить в конкретном сотруднике его тягу и желание работать, а так же отношение к поставленным задачам.

На ОАО «ЦКБА» используются различные виды премирования, такие как: премии, надбавки, доплаты.

Премии выплачиваются рабочим за достижение определенных результатов в работе – перевыполнение плана, снижение брака продукции в отчетном периоде, а так же за личную активность конкретного работника. Однако, невыполнение плана, дисциплинарные нарушения приводят к лишению либо определенной части премии, либо полное ее лишение.

Премиальные начисляются согласно «Положению о заработной плате», ниже приведена выдержка из положения:

**«ПРЕМИИ»**

* «В конце календарного года сотрудникам Компании выплачивается премия. Размер премии зависит от выслуги лет в Компании:
* от 3 до 6 месяцев составляет 50% от тарифной ставки (оклада) сотрудника;
* от 6 месяцев – составляет 100% от тарифной ставки (оклада) сотрудника.

Размер годовой премии может быть изменен в сторону увеличения или уменьшения по решению Администрации.

* Премии генеральному директору, исполнительному директору, советнику генерального директора, консультанту по развитию бизнеса. Размер премии определяется по итогам финансово-хозяйственной деятельности компании. Размер премии и периодичность ее выплаты утверждается приказом генерального директора».

Лицам, отработавшим на предприятии неполный месяц, премия начисляется согласно на основании положения. Работники, уволенные по решению руководства, или же уволенным по собственному желанию премия не начисляется. Конкретный размер величины начисления премии, или же лишении принимает директор предприятия, издавая соответствующий указ. Согласно установленным условиям, в случае нарушения дисциплинарных правил (прогул, частные опоздания, преднамеренная порча имущества, хищение) провинившейся сотрудник лишается премирования.

Надбавки – это повышение заработной платы работника, основанное на его личных достижениях. Отличие надбавок и премий состоит в том, что премия это единовременная выплата, а надбавка это постоянная выплата. Основная задача надбавок на ОАО «ЦКБА» состоит в том, что бы стимулировать:

* Повышение работником квалификации и уровня мастерства;
* Длительное выполнение трудовых обязанностей в определённой местности или сфере производственной деятельности.

Стоит отметить, что выплаты надбавок не связанны с возложением на сотрудника новых трудовых функций, сверх тех, которые были заключены при подписании трудового договора.

На анализируемом предприятии наиболее часто используются надбавки, которые стимулируют персонал к наиболее быстрому овладению необходимыми знаниями и опытом:

* Надбавки за квалификацию, разряд;
* Надбавки за профессиональное мастерство;
* Надбавки за непрерывность работ;

Набавки руководящему персоналу начисляются за своевременное выполнение или перевыполнение плана, за достижение определенных показателей в работе предприятия. Размер надбавок составляет до 50% от размера оклада.

В итоге можно сделать вывод, что надбавки на ОАО «ЦКБА» - это повышение заработной платы работника, которая зависит от его личных достижений.

Структуру материальной мотивации можно отобразить в виде рисунка.

Рисунок 2.2 Структура материальной мотивации

Из рисунка видно, что средняя заработная плата увеличилась на 8.3%, это объясняется повышенным объемом реализации продукции.

Кроме материальной мотивации, на ОАО «ЦКБА» используется методы нематериальной мотивации:

* Корпоративные праздники (например, празднование нового года);
* Подарки отличившимся сотрудникам;
* Обеспечение благоприятных условий для работы.

Рассмотрим нематериальную мотивацию более подробно. Творческое стимулирование в ОАО ЦКБА направленно на удовлетворение потребностей работников в самовыражении. Изменение сложности поставленных задач и трудовых операций, которые решает сотрудник, способствуют расширению деятельности творческих стимулов.

Положительно отличившиеся сотрудники предприятия поощряются и награждаются, например, именными грамотами, различные сертификаты на приобретение бытовой техники. Данное поощрение призвано мотивировать не только отличившегося, но и его коллег. Награждение таких сотрудников происходит в конце года на корпоративном торжестве.

Особое внимание предприятие уделяет тяжелому ручному труду, которые ежегодно сводится к минимуму путем механизации производства, так же уделяется внимание созданию благоприятных условий труда.

Для выявления проблем в системе мотивации необходимо выяснить существуют проблемы у работников ОАО ЦКБА. Для этого был разработан опросный лист (представлен в приложении).

Рисунок 2.3 наличие проблем по мнение сотрудников

Согласно данным представленным в диаграмме, большинство работников (60%) считают, что проблем на предприятии нет, однако 31% сотрудников придерживается противоположного мнения.

Для того, чтобы понять, какие проблемы испытывают работники организации, была разработана анкета, которая поможет определить их потребность в изменении системы мотивации и кадровой политики. На вопросы анкеты ответил весь производственный состав предприятия.

1. *Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?*

* заработная плата – 45%;
* возможность карьерного роста – 15%;
* гибкий график работы- 17%;
* прочее- 23%.

1. *Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?*

* полностью удовлетворен – 45%;
* частично удовлетворен – 27%;
* частично не удовлетворен – 20%;
* полностью не удовлетворен – 8%.

Основная часть рабочих удовлетворена работой на предприятии.

1. *Какой фактор был для вас весомым при выборе места – возможность карьерного роста или график работы*.
2. *Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?*

* да – 25%;
* нет – 60%;
* затрудняюсь ответить- 15%.

Персонал не чувствует, что имеет принадлежность к организации, 60 % из числа опрошенных считает, что это чувство отсутствует полностью.

Рисунок 2.4 наличие чувства принадлежности персонала к организации

1. *Общение с руководством в организации происходит по принципам:*

* руководитель всегда прав – 25%;
* совместное сотрудничество – 25%;
* всегда положительное отношение с сотрудниками –10%;
* чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 40%.

1. *Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?*

* да – 70%;
* нет –30%.

В большинстве персонал удовлетворен организаций рабочего места, одно.

1. *Какой метод обучения кадров вы считаете наиболее приемлемым?*

* подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –22%;
* тренинг и семинары, проводимые в выходные дни – 15%;
* предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала – 63%.

Большинство предпочитает личное обучение

1. *Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?*

* премии – 46%;
* создание условий для отдыха и разгрузки – 20%;
* организация коллективных мероприятий – 14%;
* более содержательная работа –2%;
* проявление творческих способностей – 11%;
* прочее - 6 %.

Рисунок 2.5 Предпочитаемые работниками методы мотивации

1. *Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?*

* в коллективе существует дружба, взаимопомощь – 40%;
* межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют – 30%;
* в коллективе чаще напряженная обстановка – 30%.

1. *Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?*

* Да – 92%;
* Нет – 4%;
* Затрудняюсь ответить – 4%.

Исходя из данных анкеты, можно сделать, что, несмотря на все достоинства выбранной системы мотивации на ОАО ЦКБА, все же в ней есть недостатки:

* Слабо оценивается личный вклад конкретного работника в производство, например, сотрудник, не отработавший норму смен по уважительное причине, получит такие же премиальные выплаты, как и эффективный сотрудник. При выплате премиальных, большее внимание уделяется выполнению плана;
* Сотрудник не видит, как его личный вклад отражается на размере премиальных выплат;
* В основном стимулировании труда, т.е. при выплате заработной платы, не учитывается дополнительное отработанное время, что значительно снижает заинтересованность сотрудника в работе;

# [3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивациии персонала в ОАО "ЦКБА"](#_Toc206393493)

# [Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала](#_Toc206393494).

Для повышения эффективности мотивации персонала существуют направления совершенствования сложившейся систем мотивации.

Основными из них являются:

* совершенствование системы стимулирования;
* совершенствование системы управления персоналом;
* повышение квалификации кадров.

К области совершенствования системы стимулирования относятся:

* заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
* заработная плата, справедливо отражающая вклад сотрудника в достижение определенного результата;
* четко поставленная система начисления премий, которая зависит от вклада в производство каждого работника, личных достижений, наиболее активных участников производства;
* обмен опытом между сотрудниками как внутри организации, так и за ее пределами;
* нематериальное поощрение работника (именные грамоты, благодарственные письма)

Сплотив коллектив в единое целое, привив к сотрудникам, чувство коллективизма, наличие корпоративной культуры приводит к улучшению производственных показателей организации. Единство в коллективе является в определенной степени мотивирующим фактором для сотрудников.

Стоит отметить важность заинтересованности каждого работника в производстве, так как от желания работника во многом зависит уровень производства.

Высококвалифицированный сотрудник является очень ценной трудовой единицей на предприятии, так как во многом именно такие специалисты вносят весомый вклад в достижение организации.

Как известно время идет вперед, знаний и опыта работника для достижения целей организации сегодня, возможно, будет не достаточно завтра, именно поэтому повышение квалификации работника важно для предприятия. Однако, для повышения квалификации сотрудника необходим отрыв от производства, это влечет определенное ухудшение показателей предприятия. Поэтому переобучение должно быть организованно так, чтобы конечный результат (более высокие показатели производительности, улучшение качества продукции с помощью освоение новых технологий, нового оборудования) перекрывал издержки от временно отрыва сотрудника от производства.

Программа по повышению квалификации работника и отбор лиц, которые должны быть отправлены на переобучение, должен быть связан с целями организации, а именно на повышении эффективности работы персонала.

Для большей эффективности повышения квалификации специалистов и руководящих лиц будет применен принцип преемственности обучения с последующим рациональным использование персонала, учитывая при этом ново приобретенные знания и навыки, а для большей заинтересованности и ответственности кадров в непрерывном повышении квалификации необходимо связать результаты повышения квалификации, аттестации с оплатой труда работников.

Работы, связанные с повышением квалификации работников является главной составляющей частью подготовки кадровых резервов организации, и поэтому она предусматривается коллективными договорами администрации с работникам предприятия, а мероприятия по повышение квалификации персонала учитываются в системе планирования предприятия.

Гарантированная занятость и снижение текучести кадров дадут серьезный экономический эффект и поможет сформировать у персонала организации желание повысить эффективность своей работы, будучи уверенными в сохранении своего рабочего места.

Для организации, безусловно, необходима автоматизация делопроизводства и кадрового учета, которая позволит эффективнее решать задачи в этой области.

Итак, в качестве рекомендаций для более эффективного использования персонала можно предложить:

1. Повышение квалификации работников отделов всех производственных уровней, особое внимание стоит уделить уровню финансово-экономических знаний;
2. Переход на автоматизированные и механизированные процессы выполнения ряда функций, передача «рутинных работ» на электронно-вычислительные машины, оснащение ряда рабочих мест современными ПК;
3. В-третьих, совершенствование системы мотивации и стимулирования рабочего отдела, улучшение методов и регламента работы отделов, проведение работы по централизации ряда функций, устранению дублирования, излишних не свойственных функций;

Изучив систему мотивации ОАО ЦКБА можно отметить, что существует необходимость совершенствования данной системы.

Направления по совершенствованию системы мотивации на ОАО ЦКБА представлено на рисунке.

Совершенствование процедуры адаптации персонала

Совершенствование мотивации и стимулирования труда

Введение более эффективных методов обучения

Организация аттестации персонала

Совершенствование работы по планированию потребности в персонале

Информированность сотрудников организации

Совершенствование системы мотивации персонала ОАО ЦКБА

Рисунок 3.1 Направления по совершенствованию системы мотивации

1. Совершенствование процедуры адаптации персонала. Здесь важно отметить, что прежде чем закрепить за новым работником определенного наставника, необходимо изучить его деловые и личностные качества, определить совместимость наставника и нового работника.
2. Совершенствование мотивации и стимулирования труда. На анализируемом предприятии действует только лишь материальные стимулы. В этом случае стоит нематериальные способы стимулирования сотрудников, к ним относятся, например: похвальные письма, именные грамоты. Так же искренняя похвала со стороны руководителя способна стать мотивирующим фактором. Возможность карьерного роста, более гибкий график работы благоприятно сказываются на моральном состоянии работника, что положительно сказывается на результатах его работы. Проведение культурных мероприятий способствует развитию дружеских отношений внутри коллектива, что несомненно повысит интерес к работе.

Примером культурных мероприятий являются:

* совместное празднование дней рождений, сотрудников коллектива;
* проведение спортивных соревнований;

3. Введение более эффективных методов обучения, таких как тренинги.

«Тренинг - форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат — это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике. Использование тренингов позволит: увеличить качество и количество выпускаемой продукции; уменьшить потери от брака; сохранить оборудование; снизить число и потери от инцидентов; снизить текучесть, число прогулов, повысить удовлетворенность работой; предотвратить "устаревание" работников».

4. Организация аттестации персонала. Предприятию необходимы высококвалифицированные кадры, с помощью аттестации персонала можно выявить, чьи знания и опыт не соответствуют текущим требованиям ОАО «ЦКБА». Для рабочего персонала аттестация проводится один раз в четыре года, для руководителей один раз в три года.

5. Повысить информированность сотрудников организации. От скорости передачи информации зависит мобильность организации, а так же это влияет на скорость принятия управленческих решений в сложных ситуациях.

Для реализации данных мероприятий необходимо:

1. Распределение должностных функций и обязанностей между работниками отделов, для того, чтобы каждый знал и выполнял перечень работы, и нес персональную ответственность за ее результаты.
2. Принять методиста, который будет заниматься разработкой методик по управлению персоналом, а именно:

* методику обучения персоналом;
* методику оценки и аттестации персонала;
* методику подбора и расстановки персонала;
* методику управления трудовыми конфликтами и др.

От предприятия потребуется снабдить необходимыми для работы средствами: предоставить рабочее место, дать доступ к необходимой информации, поставить необходимые для решения задачи.

Результатом всех проведенных мероприятий станет конечный результат работы ОАО ЦКБА.

При формировании резерва не всегда достаточно провести отбор только лишь способных сотрудников, более важно грамотно провести подготовку к их конкретной должности и способствовать их продвижению. Профессиональная подготовка проходить под четким руководством руководителя, в виде стажировки на предполагаемой должности, или же на курсах повышения квалификации. Для каждого кандидата в должность должна быть составлена индивидуальная программа подготовки, которая включает как теоритическую, так и практическую подготовку, а так ж задания по повышению текущих знаний и навыков работы.

Кадровый резервный состав должен в конце каждого года пересматриваться, а в случае необходимости пополнятся.

В конечном итоге, кадровый резерв способен мотивировать работающий персонал, так как работник будет понимать, что если результат его труда будет не удовлетворительным, то его место способен занять более амбициозный сотрудник.

Ниже приведен перечень мероприятий способных усовершенствовать общий уровень системы мотивации персонала в ОАО ЦКБА:

1. Внедрить в организацию процедур регулярного стратегического планирования, которые объединяют усилия разрозненных подразделений в единую комплекс с четко координированными действиями (к примеру, на основе систем сбалансированных показателей);
2. Разработать критерии эффективности труда, как руководящего персонала, так и рабочего персонала, при этом, нужно учитывать не только оперативные цели, но и стратегические цели компании. Необходимо донести эту информацию до персонала организации, и начать сбор статистических данных по результатам периодической оценки. Эти данные можно использовать при распределении премий, надбавок, возможности повышение в должности, а так же при планировании обучения;
3. Учитывать показатели эффективности командной работы персонала различных подразделений в рамках их вклада в достижение целей и задач предприятия в систему эффективности работы их руководителей;
4. Провести разработку программы повышения квалификации начальников подразделений, учитывая при это статистические данные предварительного исследования (пункт 2);
5. Ежемесячно учитывать количество уволенных сотрудников, проводить поиск причин увольнения.

Данная разработка поможет не только усовершенствовать систему мотивации персонала, также частично модернизируется система управления персонала в целом.

# Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

Модернизация материальных способов мотивации персонала ОАО ЦКБА должна опираться на зависимость между заработной платой персонала и уровнем доходов организации, а так же от эффективности труда каждого работника.

Стоит сказать, что большинство мероприятий носит затратный характер, но, тем не менее, они направленны на увеличение прибыли и выручки предприятия. Реализация всех мероприятий должна увеличить среднюю прибыль организации на 14%, за счет снижения бракованной продукции.

Анализ существующей системы мотивации труда в ОАО ЦКБА позволил выявить её недостатки. Для их устранения были предложены следующие мероприятия:

* разработка четких правил премирования за перевыполнение плана;
* повышение размера заработной платы с учетом роста цен за последний год справедливо отражающая вклад сотрудника в достижение определенного результата;
* четко поставленная система начисления премий, которая зависит от вклада в производство каждого работника, личных достижений наиболее активных участников производства;
* повышение материальной заинтересованности руководителей и специалистов в четком выполнении своих функций;
* нематериальное поощрение работника (именные грамоты, благодарственные письма)

Для совершенствования системы мотивации, была заработана новое «Положение о премировании», часть, которой представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 положение о премировании

|  |  |
| --- | --- |
| Занимаемая должность | Источники премирования |
| Заместитель генерального директора | * Рост объема продаж; * Снижение себестоимости продаж; * За привлечение дополнительных источников финансирования на выгодных для предприятия условиях; * Отсутствие обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ |
| Первый заместитель генерального директора (главный конструктор радиотехнических систем) | * Личный вклад в постановку и реализацию новых эффективных проектов |
| Заместитель генерального директора по производству | * За отсутствие простоев на производстве; |
| Главный инженер | * Отсутствие фактов утечки конфиденциальной информации, нарушений коммерческой тайны |
| Руководители низшего уровня (начальники смен) | * Перевыполнение плана; * Отсутствие брака; |
| Основные производственные рабочие | * Соблюдение трудовой дисциплины; * Перевыполнение плана; * Отсутствие брака; * Совмещение профессий; |

Размер премии для заместителей генерального директора величина премии не должна превышать 0,1% от годовой выручки предприятия для главного инженера объем премии не превышает 0.05% от годовой выручки для руководителей низшего уровня и основных производственных рабочих размер премии 0,5% от ежемесячной выручки организации.

В 2014 годовой объем выручки составил 4 875 087 тыс. руб.

Таблица 3.2 затраты на введение мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название мероприятия | Методы реализации мероприятий | Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб./год. |
| Изменение системы оплаты труда | 1. Повышение постоянной части заработной платы персонала. | 422 580 |
| 2. Изменение премиальных выплат | 117 850 |
| ВСЕГО: |  | 540 430 |

Затраты на внедрение мероприятий

1. Изменение уровня постоянной части заработной платы:

* Заместитель генерального директора: увеличение заработной платы с 61 000 до 67 000 руб.;
* Первый заместитель генерального директора (главный конструктор радиотехнических систем): увеличение заработной платы с 54 000 до 60 000;
* Заместитель генерального директора по производству: увеличение заработной платы с 50 000 до 55 000 руб.
* Главный инженер: увеличение заработной платы с 42 000 до 46 000 руб.;
* Руководители низшего уровня (начальники смен): увеличение заработной платы с 36 000 до 40 000;
* Основные производственные рабочие: рост заработной платы с 32 400 до 36 000.

1. Рассчитаем заработную плату с учетом премий. Расчет производится за 1 год.

* Заместитель генерального директора:

, где

0,54% - процент от прибыли за отчетный период.

4 875 087 тыс. руб. – годовая выручка;

* Первый заместитель генерального директора:
* Заместитель генерального директора по производству:

=660+= 1147,5

* Главный инженер:

46 \*12+0,05%/100\*4 875 087=552+263,25=815,25 тыс. руб.

* Руководители низшего уровня (38 сотрудников) – размер премиальных зависит от размера ежемесячной прибыли предприятия. Ежемесячная прибыль ОАО ЦКБА - 406257,25 тыс. руб.

– ежемесячная премия, где 0,005% - процент ежемесячной премии.

Далее рассчитаем ежегодную заработную плату с учетом премий:

тыс. руб.

* Основные производственные рабочие (683 сотрудников)

Процент от ежемесячной прибыли – 0,003

- ежемесячная премия.

Рассчитаем ежегодную заработную плату основных производственных рабочих с учетом премий:

тыс. руб.

Рассчитаем дополнительную прибыль, которую может получить предприятие в случае внедрения предложений по совершенствованию системы мотивации труда персонала.

, где (1)

, где (2)

Пв – показатель выручки после внедрения мероприятий

Врп – выручка за последний период, тыс. руб.

Прв – плановый рост выручки, после внедрения предложенных мероприятий %;

Рассчитаем показатель Пв:

Пв=(4 875 087+(4 875 087\*(14/100)))= 5 557 599.18 тыс. руб;

Рассчитаем дополнительную прибыль от реализованных мероприятий:

Э= (5 557 599.18- 540 430) - 4 875 087=142 082.18тыс. руб.

В результате, предложенные мероприятия могут способствовать увеличению прибыли на 142 082,18 тыс. руб., таким образом экономические эффект от мероприятий положительный.

Далее проведем расчет эффективности затрат на совершенствование системы мотивации труда, которая может быть определенна с помощью показателя рентабельности данных мероприятий по системе оплаты труда:

Р = (Э / Зр)\*100%, где (3)

3p – затраты на внедрение мероприятий по системе оплаты труда, тыс. руб.

P = ( 142 082.18/402 768)\*100 = 35.27%

# Заключение.

К сожалению, не существует единых методов мотивации персонала, которые могут быть применены к любой организации, любому предприятию, к любому человеку. Выбор модели мотивации напрямую зависит от выбранных целей и стратегий поставленных руководством организации.

Проведя исследование в одной из самых важных частей менеджмента – мотивации, было выявлено, что при грамотно поставленной мотивационной модели, а также при четких мотивационных мероприятиях, как материальных, так и не материальных, можно значительно увеличить производительность труда, что напрямую связно с главной целью любой организации – получение и максимизация прибыли. Разработка системы мотивирования персонала и их внедрение в большинстве случаев зависят от работников управленческого аппарата, от их опыта, психологических знаниях, знаний в области менеджмента, особенностях работников своей организации, и других качественных характеристик.

По результат проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. «Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом».
2. Основные теории мотивации были заложены в двух подходах - содержательные теории мотивации, данному подходу придерживались американские психологи Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг, Клейнтон Альдерфер, **Дэвид Макклелланд, и** процессуальные теории мотивации, к наиболее известным сторонникам данной теории относятся Виктор Врум, Лайман Портер и Эдвард Лоулер.
3. Проведенный в работе анализ системы мотивации ОАО ЦКБА, показал, что даже в таком крупном и сильном предприятии имеются недостатки в мотивационной модели, которые необходимо свести к минимуму. В результате работы были выявлены следующие недостатки:

* Слабо оценивается личный вклад конкретного работника в производство, например, сотрудник, не отработавший норму смен по уважительное причине, получит такие же премиальные выплаты, как и эффективный сотрудник. При выплате премиальных, большее внимание уделяется выполнению плана;
* Сотрудник не видит, как его личный вклад отражается на размере премиальных выплат;
* В основном стимулировании труда, т.е. при выплате заработной платы, не учитывается дополнительно отработанное время, что значительно снижает заинтересованность сотрудника в работе;

Анализ существующей системы мотивации труда в ОАО ЦКБА позволил выявить её недостатки. Для их устранения были предложены следующие мероприятия:

Анализ существующей системы мотивации труда в ОАО ЦКБА позволил выявить её недостатки. Для их устранения были предложены следующие мероприятия:

* разработка четких правил премирования за перевыполнение плана;
* повышение размера заработной платы с учетом роста цен за последний год справедливо отражающая вклад сотрудника в достижение определенного результата;
* четко поставленная система начисления премий, которая зависит от вклада в производство каждого работника, личных достижений наиболее активных участников производства;
* повышение материальной заинтересованности руководителей и специалистов в четком выполнении своих функций;
* нематериальное поощрение работника (именные грамоты, благодарственные письма)

Сплотив коллектив в единое целое, привив к сотрудникам, чувство коллективизма, наличие корпоративной культуры приводит к улучшению производственных показателей организации. Единство в коллективе является в определенной степени мотивирующим фактором для сотрудников.

В конечном итоге, можно сказать, что предложенные мероприятия не только повысят экономические показатели анализируемого предприятия, они так же повысят интерес сотрудников к работе, а так же повысят вклад каждого человека в достижение целей, стоящих перед руководством ОАО ЦКБА.

# Список использованной литературы

1. Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом // Ключевой вопрос социологии труда. - М., 2012-300с
2. Джорж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. – Электр. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12844>. - ЭБС “IPRbooks”, по паролю.
3. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с
4. Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Красовский Ю.Д. – Электр. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8106>. - ЭБС “IPRbooks”, по паролю.
5. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Уч. Пособие. Омега-Л, 2014-540 с.
6. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. – М: Юриспруденция, 2012.-343 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. -533 с.
8. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 2014. — 478 с.
9. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007 – 704 с.
10. Наминач А. Психология карьеры. М: Дело, 2013.-210 с.
11. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Пер. с англ. - М.: Смысл, 2013. – 607
12. Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал промышленного предприятия. - Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2014 -403 с.
13. Огарков А.А. Управление организацией: учебник/ А.А. Ограков – М: Эксмо, 2012 – 323 с.
14. Поляков В.А. «Технология карьеры. Практическое руководство»: - М.: «Наука» 2013 – 368 с.
15. Попов С.Г. Управление персоналом. Учебное пособие, М., Ось-89, 2012 – 150 с.
16. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Серия «Университетский учебник», 2012 -135 с.
17. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело, 2013. – 543с
18. Управление персоналом. Уч. Под ред. Ю.Т. Базаров, Б.Л. Еремина, М:ЮНИТИ, 2013 – 240 с.
19. ОАО ЦКБА Тула 2015. Краткая история предприятия, просмотрено 22.05.2015, <http://www.ckba-tula.ru/o-predpriyatii/istoriya/>
20. ОАО ЦКБА ТУЛА 2015. О предприятии, просмотрено 23.05.2015, <http://www.ckba-tula.ru/o-predpriyatii/>
21. ОАО ЦКБА ТУЛА 2015. Руководство, просмотрено 28.05.2015, http://www.ckba-tula.ru/o-predpriyatii/rukovodstvo/

# Приложения

Приложение 1.

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

* заработная плата
* возможность карьерного роста
* гибкий график работы
* прочее

1. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

* полностью удовлетворен
* частично удовлетворен
* частично не удовлетворен
* полностью не удовлетворен

1. Какой фактор был для вас весомым при выборе места – возможность карьерного роста или график работы.
2. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

* да
* нет
* затрудняюсь ответить

1. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

* руководитель всегда прав
* совместное сотрудничество
* всегда положительное отношение с сотрудниками –
* чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам

1. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

* да
* нет

1. Какой метод обучения кадров вы считаете наиболее приемлемым?

* подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте
* тренинг и семинары, проводимые в выходные дни
* предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала

1. Какие способы вознаграждения персонала Вам хотелось бы получать?

* премии
* создание условий для отдыха и разгрузки
* организация коллективных мероприятий
* более содержательная работа
* проявление творческих способностей
* прочее

1. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

* в коллективе существует дружба, взаимопомощь
* межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют
* в коллективе чаще напряженная обстановка

1. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

* Да
* Нет

Приложение 2.

Дайте оценку предлагаемым 10-ти мотивам путём проставления значения важности показателей для Вас, начиная с 1 – наивысшая оценка, и заканчивая 10 – низшая оценка. Каждая оценка от 1 до 10 может быть присвоена только одному показателю.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Показатель | Оценка |
| 1 | уровень зарплаты |  |
| 2 | степень признания |  |
| 3 | чувство необходимости выполняемой работы для общества |  |
| 4 | зависимость оплаты труда от его результатов |  |
| 5 | творческий подход в работе |  |
| 6 | степень ответственности |  |
| 7 | работа, которая способствует развитию способностей человека |  |
| 8 | степень самостоятельности в работе |  |
| 9 | сложность работы |  |
| 10 | степень интереса к работе |  |

Приложение 3.

Анкета изучение отзывов сотрудников о качестве продукции.

1. Укажите занимаемую Вами должность-\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Укажите стаж работы на нашем предприятии-\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Знакомы ли Вы с политикой качества?- Да. / Нет
4. Где ее можно прочесть?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Как Вы оцениваете выпускаемую продукцию на предприятии?
6. Как Вы считаете, какие причины снижают качество продукции:
   * Плохие условия работы;
   * Недостаточное освещение;
   * Неправильная сборка и наладка;
   * Недостаток профессиональных навыков;
   * Неисправное оборудование;
   * Некачественные чертежи;
   * Неточные инструкции;
   * Низкий контроль качества;
   * Невыполнение установленных требований;
   * Несоответствие возможностей оборудования требованиям чертежей;
   * Другие причины(укажите их)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. Хорошо ли Вы знаете свои обязанности?- Да./ Нет
8. Где эти обязанности можно прочесть?-\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
9. Имеете ли Вы представление о предприятии и продукции которую он выпускает, и кто основные потребители? – Да./ Нет
10. Что мешает лично Вам качественно и продуктивно работать?

* простои из-за отсутствия комплектующего изделия с последующей спешкой в работе;
* переработка и усталость рабочих в конце месяца;
* недостаточно четкая организация труда технологов, приводящая к задержкам передачи чертежей технологических процессов в цеха;
* отсутствие роста заработной платы;
* недостаточно ясная система премирования за достигнутые результаты;
* Другие причины (укажите их)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Видите ли Вы связь между культурой производства и качеством продукции? – Да./Нет